REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA DEFENSA
UNIVERSIDAD EXPERIMENTAL POLITÉCNICA DE LAS FUERZAS ARMADAS (UNEFA)
NÙCLEO CARACAS

LINEAMIENTOS PARA LA CAPACITACIÓN DE LOS ANALISTAS DE PRESUPUESTO CASO: MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA RELACIONES EXTERIORES

Autor: Econ. Jorge Cisneros

Tutora: Esp. Nelly Escalona

Caracas, Mayo de 201

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA DEFENSA
UNIVERSIDAD EXPERIMENTAL POLITÉCNICA DE LAS FUERZAS ARMADAS (UNEFA)
NÙCLEO CARACAS

LINEAMIENTOS PARA LA CAPACITACIÓN DE LOS ANALISTAS DE PRESUPUESTO CASO: MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA RELACIONES EXTERIORES

(Trabajo Especial de Grado para optar al Título de Especialista en Gerencia Pública)

Autor: Econ. Jorge Cisneros

Tutora: Esp. Nelly Escalona

Caracas, Mayo de 2014

JURADO ASIGNADO

VEREDICTO DE APROBACION DEL JURADO

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico especialmente al Ministerio del Poder Popular para Relaciones Exteriores, quien me ha dado la oportunidad en casi 7 (siete) años de experiencia laboral, de poder aprender y asimilar gran cantidad de conocimiento que me han permitido crecer como ser humano. He podido estudiar cursos, post grados, viajar y conocer países e intercambiar experiencias intelectuales con diferentes culturas. Lo mínimo que puedo hacer es aprovechar todas esas oportunidades que me brinda este Ministerio, y retribuírselo con trabajo, dedicación y con un altísimo compromiso institucional. Espero que esta tesis pueda aportar valor agregado en la solución de los conflictos y situaciones que se suscitan en el seno del Organismo.

INDICE GENERAL

	PÁG
LISTA DE CUADROS……	**IX**
LISTA DE GRAFICOS……	**X**
RESUMEN……	**XI**
INTRODUCCIÓN……	**1**
CAPÍTULO I EL PROBLEMA……	**5**
Planteamiento del Problema……	5
Interrogantes de la investigación……	19
Objetivos de la Investigación……	19
Objetivos Generales……	19

Objetivos Específicos..... 19
Alcance de la Investigación..... 20
Limitaciones de la Investigación..... 21
Justificación de la Investigación..... 21

II MARCO TEÓRICO..... 26
Antecedentes de la Investigación..... 26
Bases Teóricas..... 31
El Presupuesto: Concepto, funciones y características..... 31
El Presupuesto Público..... 34
El Presupuesto Público en Venezuela..... 35
Plan Operativo Anual e Institucional..... 38
Formulación del POA y Presupuesto en el MPPRE..... 39

Estructura Presupuestaria y Unidades Ejecutoras..... 41
La formulación del Presupuesto del MPPRE..... 45
Formulación Presupuestaria de las Misiones en el Exterior y su importancia estratégica..... 47
Los Analistas de Presupuesto: Funciones Generales..... 53
Los Analistas de Presupuesto en el Sector Público..... 58
Los Analistas de Presupuesto en el MPPRE: funciones, perfil y competencias del cargo..... 60
El Ministerio del Poder Popular para Relaciones Exteriores..... 61
Antecedentes..... 61
Misión, Visión y Objetivos del MPPRE..... 63
La Dirección de Presupuesto del MPPRE..... 65
La Política Exterior: Concepto, análisis y lineamientos..... 69
La Capacitación..... 72
Análisis situacional de la 75

Organización…….
Detección de necesidades de capacitación……. 78
BASES LEGALES……. 80
Basamento Legal para la Formulación Presupuestaria……. 86
Definición de Términos Básicos…….. 87

III MARCO METODOLÓGICO…….. 92
Marco Metodológico…….. 92
Tipo de Investigación…….. 93
Diseño de la Investigación……. 93
Población……. 94
Técnicas e instrumentos de recolección de datos……. 95

IV RESULTADOS Y ANALISIS DE RESULTADOS…… 99
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS……. 99
ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS……. 115

V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES…… 121
CONCLUSIONES GENERALES……. 123

PROPUESTAS Y APORTES DEL AUTOR..... 125

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 129

ANEXOS..... 132
Anexo A..... 132
Anexo B..... 136
Anexo C..... 137

LISTA DE CUADROS

	PÁG
CUADRO 1.....	9
CUADRO 2.....	10
CUADRO 3.....	12
CUADRO 4.....	13
CUADRO 5.....	42
CUADRO 6.....	47
CUADRO 7.....	49
CUADRO 8.....	87
CUADRO 9.....	94

LISTA DE GRÁFICOS

PÁG

GRÁFICO 1..... 68

UNIVERSIDAD EXPERIMENTAL POLITÉCNICA DE LAS FUERZAS ARMADAS
Especialización en Gerencia Pública

LINEAMIENTOS PARA LA CAPACITACIÓN DEL ANALISTA DE PRESUPUESTO. CASO: MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA RELACIONES EXTERIORES

Tesis

Autor: Econ. Jorge Cisneros
Tutora: Esp. Nelly Escalona
Año: 2014

RESUMEN

Esta tesis de investigación tiene por objetivo fundamental la generación de lineamientos para la capacitación de los analistas de presupuesto del Ministerio del Poder Popular para Relaciones Exteriores. La razón de este estudio estriba en la necesidad de fortalecer el conocimiento de los analistas en temas tales como la Economía y la Política Exterior de Venezuela, así como en la misión y visión del Organismo, con el objeto de que los procesos y funciones que son de su competencia (como la formulación y control de la ejecución presupuestaria) sean optimizados, dada las vinculaciones existentes entre sus funciones y el buen funcionamiento de las Misiones acreditadas en el exterior. Esta tesis abordó otras investigaciones relacionadas a los temas de capacitación de personal, las cuales dieron una referencia directa a la gran necesidad que existe en la actualidad, de establecer procesos de capacitación constantes al personal. La metodología aplicada fue una investigación de campo cuyo diseño es descriptivo-proyectivo, en el cual se aplicó una encuesta basada en la escala de likert, para obtener la opinión de los usuarios de la investigación en torno a la necesidad de diseñar, definir y proponer lineamientos para su capacitación. Los resultados arrojados indicaron que los analistas consideran que es perentorio establecer lineamientos para su capacitación en temas como Economía, Política Internacional, Régimen legal de la Administración Pública Nacional, Planes Nacionales de Desarrollo y valores institucionales, para optimizar sus funciones dentro del Organismo.

Palabras Claves: Política Exterior, Formulación y Ejecución Presupuestaria, Plan Operativo Anual (POA) Misiones, Administración Pública, Capacitación

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el presupuesto adquiere relevancia debido a que se define como un instrumento de planificación y control expresado en términos económicos-financieros en el marco de un plan estratégico, capaz de ser herramienta que promueva la integración de las diferentes áreas en que tiene el sector público, destacando la participación en el conjunto de iniciativas dentro de cada centro de responsabilidad, expresado en programas establecidos para su cumplimiento en una estructura claramente definida para ese proceso.

En ese sentido, el sector público ejecuta una gran cantidad de operaciones de ingresos y gastos para desarrollar sus actividades que ameritan darle forma al sin fin de datos estadísticos, que reflejan su sentido y alcance. A tal efecto, el presupuesto al ser utilizado por el gobierno estadal como provisión de recursos y gastos para un determinado período de tiempo, por lo general un año, constituye una herramienta de Control Fiscal que permite tanto al Poder Ejecutivo establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos.

Dentro del presupuesto público nacional, se asigna una cuota presupuestaria a cada Organismo de la Administración Pública Nacional dentro de un año específico. Esa cuota presupuestaria asignada se requiere para que los diversos Organismos Públicos materialicen los objetivos y metas establecidos en su Plan Operativo Anual, enmarcados en los lineamientos del Plan

Económico y Social de la Nación. Esto hace que el Presupuesto asignado tenga una gran preponderancia, porque es el que va a permitir satisfacer todas las demandas y necesidades que exija la planificación que inicialmente había establecido dicho organismo. Pero para que esa cuota presupuestaria sea eficaz en el logro y satisfacción de las necesidades que son requeridas dentro de los organismos públicos, es necesaria que la misma esté vinculada a las reales demandas de la institución. Esto se logra mediante una formulación presupuestaria vinculada a los objetivos y metas y a la misión del Organismo. Por este motivo, se hace necesario que los responsables quienes realizan este proceso, la formulación presupuestaria, se encuentren plena e integralmente capacitados en la tarea que deben cumplir. Por eso se hace necesario generar lineamientos para la capacitación constante de los responsables que realizan el análisis para la formulación presupuestaria. Estos responsables del estudio de las diferentes variables presupuestarias, que son los analistas de presupuesto, deben velar por garantizar que la solicitud de los recursos presupuestarios que requiere el Organismo donde laboran, sea el más acertado posible a fin de asegurar que las metas establecidas puedan cumplirse a cabalidad.

Cada Ministerio, Organismo o Ente de la Administración Pública o del Poder Ejecutivo, solicita anualmente que se le asigne una Cuota Presupuestaria a fin de satisfacer las necesidades reales de dicho Organismo. Esta cuota previamente ha sido analizada, calculada en la fase del proceso de formulación presupuestaria, que como ya se dijo antes, descansa en los analistas de presupuesto. En el caso de

la Cancillería de la República, la cual está conformada por diversas unidades ejecutoras, entre las cuales se destacan las Embajadas, Oficinas Consulares (Consulados), representaciones venezolanas ante los Organismos Internacionales (Como la ONU o la Unesco), IVCC (Institutos venezolanos para la Cultura y Cooperación), entre otros, cada una de estas unidades requiere de una asignación presupuestaria para poder funcionar operativamente y materializar las metas establecidas. Por lo que, se hace necesario que quienes formulan el presupuesto de la Cancillería, los analistas de presupuesto, posean la capacidad necesaria para poder calcular, revisar, monitorear, y analizar los recursos que cada Embajada, Consulado y cualquier otra representación diplomática, demande. Dicha capacidad no depende solamente de poseer un conocimiento técnico en materia presupuestaria, sino además de la comprensión de los objetivos y metas establecidos en el Plan Operativo Anual institucional y de cada unidad ejecutora solicitante, a fin de garantizar una Política Exterior acorde a las exigencias del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación vigente.

En razón a lo anteriormente expuesto, se presenta una tesis de investigación cuyo diseño es de campo, de tipo descriptiva-proyectiva, utilizando la encuesta basada en la escala de Likert como instrumento principal de recolección de información, en donde se busca la opinión de los analistas de presupuesto en torno a sus necesidades de formación y capacitación para la optimización de sus funciones dentro de la Dirección de Presupuesto del Ministerio del Poder Popular para Relaciones Exteriores.

La siguiente tesis se estructura en cinco capítulos de la siguiente manera:

Capítulo I: Explica el planteamiento del problema, el cual está dirigido a orientar al lector de acuerdo con la necesidad latente de investigación tomando en cuenta una serie de interrogantes que emergen del hecho de adopción de una nueva técnica presupuestaria del sector público, a partir de estas interrogantes se plantea una respuesta al problema de investigación como aporte a las ciencias sociales, específicamente el sector público. De acuerdo con lo antes expresado se formulan entonces los objetivos de la investigación, es decir, ¿el qué? se investiga desde un punto de vista general y específico, también los alcances y limitaciones del tema objeto de estudio.

Capítulo II: Contiene el marco teórico; en este capítulo se estructura lo relativo a las diferentes posturas sobre el tema objeto de estudio. Esta estructura indica en primer término lo relativo a los antecedentes a esta investigación, las bases teóricas y bases legales existentes a la fecha de la investigación y las categorías que se aplicaron en el desarrollo de la misma.

Capítulo III: Es el marco metodológico; se presenta el orden científico seguido con el fin de cumplir con los procedimientos metodológicos en la construcción del conocimiento, en tal sentido, muestra el tipo y las variables de investigación, tomando en cuenta el nivel de profundidad y complejidad de la misma, también se revela el diseño de investigación que detalla y señala al presente

estudio como de tipo descriptivo con un diseño de campo. Por otro lado, se mencionan las técnicas e instrumentos de recolección de datos y así como de identifican a los usuarios de la investigación, además de las referencias bibliográficas y los anexos de la investigación.

Capítulo IV: contiene los resultados de la investigación y el análisis de dichos resultados. Refleja a través de cuadros estadísticos la información obtenida luego de la aplicación de la metodología descrita en el capítulo III, y la interpretación de dichos datos.

Capítulo V: en este capítulo se establecen las conclusiones de la investigación, luego del análisis de los resultados obtenidos, y también especifica el aporte del autor en torno al objetivo general de la tesis.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

El Ministerio del Poder Popular para Relaciones Exteriores (MPPRE) de acuerdo a los establecido por la Constitución y las Leyes de la República, tiene como misión planificar, formular y ejecutar, bajo la conducción directa del Presidente de la República, la política exterior del Estado y la Nación venezolana, a través de la coordinación y armonización de las acciones de los diversos órganos del Estado, en lo que concierne a las relaciones internacionales, a objeto de propiciar una posición estratégica, consecuente con la defensa del Interés Nacional.

A partir de las prioridades, objetivos y metas definidos por el Presidente de la República, le corresponde organizar y elaborar los planes requeridos para la consecución de los objetivos de la Nación en el ámbito internacional, también debe orientar y coordinar la ejecución de dichos planes, para lo cual debe tomar muy en cuenta los principios constitucionales que sustentan la política exterior de Venezuela y las acciones de las diversas entidades del Estado.

Tiene a su cargo la formulación conceptual y programática de la política exterior de la República, de acuerdo con los principios constitucionales, el interés nacional, el universo cambiante de las

acciones que se suceden en el ámbito internacional y los insumos suministrados por los diversos órganos del Estado y los distintos sectores de la sociedad civil que tienen interés en la política externa del país.

Corresponde a la Cancillería coordinar y armonizar eficientemente las necesidades de otros actores públicos y privados que tienen genuino interés en la acción internacional, a los fines de desarrollar una política exterior coherente, con objetivos y metas claros y con una gerencia óptima de los recursos y oportunidades disponibles.

Los Lineamientos del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007-2013 (Plan Nacional Simón Bolívar), específicamente en su línea séptima denominada la “Nueva Geopolítica Internacional”, así como el Plan de la Patria 2013-2019 en su quinto punto, exponen de manera clara el enfoque y la nueva etapa de la Geopolítica Mundial, así como las áreas de interés geoestratégicas para la nación con sus objetivos, estrategias y políticas definidas. Corresponde al Ministerio del Poder Popular para Relaciones Exteriores alcanzar dichos fines con los recursos disponibles.

Para lograr la materialización efectiva de esas metas, objetivos y planes estratégicos, es necesario contar con los recursos presupuestarios propicios y adecuados para llevar a cabo lo indicado en la misión de este Organismo de la Administración Pública Nacional.

Tanto el MPPRE como los demás órganos de la administración pública nacional, deben cumplir con la misión que les ha sido encomendada, para ello requieren de recursos presupuestarios-financieros que permitan la adquisición de bienes y servicios, así como la ejecución de iniciativas y acciones específicas y estratégicas que permitan la materialización de los objetivos propuestos.

Estos recursos presupuestarios y financieros que son otorgados a cada órgano de la administración pública nacional para la consecución de sus fines, son los formulados, proyectados y analizados por el personal asignado para cumplir dichas funciones; es decir, son los recursos calculados por el personal que labora en la Dirección de Presupuesto de dichos entes y, específicamente, de aquel personal responsable estrictamente de la formulación del Presupuesto. Estos recursos formulados, calculados y solicitados al Ejecutivo Nacional, son aprobados por las autoridades competentes, entre las cuales se destacan la Asamblea Nacional, El Ministerio del Poder Popular para la Planificación y Finanzas y La Oficina Nacional de Presupuesto (ONAPRE). Una vez elaborado este proceso, se publica la cuota presupuestaria asignada a cada organismo de la Administración Pública Nacional, a través de la Ley de Presupuesto para un ejercicio económico determinado.

La formulación del presupuesto de los entes de la Administración Pública Nacional, así como sus modificaciones presupuestarias, deben realizarse con plena comprensión y conocimiento sobre el

Plan Operativo Anual Institucional, sobre las funciones de la organización y la misión institucional, tal como lo expresa el artículo Nº 7 del Reglamento N° 1 de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público sobre el sistema presupuestario, en torno a la vinculación de los presupuestos con los instrumentos de planificación y coordinación macroeconómica, el cual reza lo siguiente:

> Artículo 7. Los presupuestos de los órganos y entes sujetos a la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público se vincularán con los planes nacionales, regionales, estatales y municipales, elaborados en el marco de las líneas generales del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación, el acuerdo anual de políticas, los lineamientos de desarrollo nacional y la Ley del Marco Plurianual de Presupuesto, de conformidad con lo establecido en la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector público, y contendrán las políticas, objetivos estratégicos, productos e indicadores incluidos en el Plan Operativo Anual.

Para que el proceso de formulación y ejecución presupuestaria y las modificaciones que se realicen sobre el mismo de los entes de la administración pública nacional, cumplan con esta normativa legal, deben ser elaboradas por un personal altamente capacitado en el área técnica competente a la materia presupuestaria, así como debe dicho personal, comprender la misión y los objetivos del organismo público al cual están realizando la formulación y las modificaciones de su presupuesto. No basta con que el personal que ejerce la función de formular el presupuesto de un organismo público, en este caso de la Cancillería, posea sólo conocimientos meramente técnicos en la materia de su competencia (materia administrativa, presupuestaria o contable); debe poseer un conocimiento más profundo, que englobe una comprensión y un

enfoque holístico sobre la realidad que circunda la vida económica y social del país; así como, la intención de ilustrarse, conocer y comprender la misión del organismo, el cual está relacionado con la política exterior de Venezuela y su dinámica.

La comprensión de los temas económicos y en materia de política internacional, presuponen una optimización de los procesos de formulación y ejecución presupuestaria, toda vez que éstos últimos repercuten de manera directa en el desempeño de las Misiones que la República Bolivariana de Venezuela posee alrededor del mundo.

En el Ministerio del Poder Popular para Relaciones Exteriores, la formulación del Presupuesto y sus modificaciones presupuestarias, son realizadas por los analistas adscritos al área de Formulación Presupuestaria de la Dirección de Presupuesto, los cuales deben realizar dicho proceso de manera muy particular, ya que la Cancillería es un órgano de la administración pública nacional que se distingue y diferencia del resto, toda vez que está compuesto además de su sede principal, de más de 175 unidades ejecutoras locales, las cuales son las representaciones diplomáticas y consulares que Venezuela tiene adscritas alrededor del mundo.

La Dirección de Presupuesto de la Cancillería está conformada por el siguiente grupo de analistas:

Cuadro 1
Analistas de Presupuesto Adscritos a la Dirección de Presupuesto por Área de trabajo

AREAS DE TRABAJO	CANTIDAD	DE

	ANALISTAS
FORMULACIÓN PRESUPUESTARIA	19
CONTROL Y SEGUIMIENTO PRESUPUESTARIO	21
TOTAL POBLACIÓN	40

Nota: Elaboración propia. Basada en estadísticas de la Dirección de Presupuesto

Un total de 40 analistas que se encuentran ubicados en la Dirección de Presupuesto, son los encargados de realizar la formulación y el control de la ejecución del Presupuesto del Ministerio del Poder Popular para Relaciones Exteriores, así como sus modificaciones, que engloba no sólo los gastos de funcionamiento de la sede Ministerial, sino que también contiene la formulación y ejecución de todas las representaciones diplomáticas y consulares que Venezuela posee alrededor del mundo.

Para el ejercicio fiscal 2013, se tomó la decisión (a nivel gerencial) de que tanto los analistas que laboran en el área de formulación presupuestaria como aquellos que laboran en el área de control y seguimiento presupuestario, realicen todos las mismas funciones, es decir, todos los analistas llevarán la formulación del presupuesto así como el control y seguimiento de las misiones a su cargo, disminuyendo la cantidad de misiones asignadas a cada uno, de manera de transformar al analista en un trabajador integral que maneje todos los procesos. Por lo que, en la presente investigación, se tomará como objeto de estudio a todos los analistas de presupuesto de ambas áreas de trabajo.

La formación académica de estos trabajadores se especifica a continuación en el siguiente cuadro anexo:

Cuadro 2

Formación académica de los analistas de presupuesto adscritos a la Dirección de Presupuesto

CARRERA Y/O PROFESION	AREA DE FORMULACION	AREA DE CONTROL	TOTALES
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA	5	6	**11**
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE RH	1	-	**1**
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS MATERIALES Y FINANCIEROS	2	-	**2**
LICENCIADO EN CONTADURIA	3	3	**6**
ECONOMISTA	1	-	**1**
LICENCIADO EN GERENCIA	1	-	**1**
LICENCIADO EN CIENCIAS FISCALES	1	2	**3**
TSU EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN PRESUPUESTO	2	2	**4**
TSU EN ADMINISTRACIÓN	2	4	**6**
TSU EN GESTIÓN FISCAL Y TRIBUTARIA	1	1	**2**
ESTUDIANTE DE TSU ADMINISTRACIÓN MENCIÓN ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS	-	1	**1**
TSU EN INDUSTRIAS ENERGÉTICAS	-	1	**1**
BACHILLER	-	1	**1**
TOTALES	**19**	**21**	**40**

Nota: Elaboración propia. Basado en estadísticas de la Dirección de Presupuesto

La formulación y ejecución de los presupuestos de estas representaciones diplomáticas y consulares, requiere un conocimiento no solo en las áreas pertinentes al tema presupuestario y financiero, si no también a una preparación en el ámbito de la política exterior.

De lo anterior se desprende la problemática central de este trabajo de investigación, que vincula el tecnicismo requerido para el

cálculo numérico de los montos del presupuesto que requieren las misiones acreditadas en el exterior, y la función de establecer una política exterior cónsona inherente a la propia naturaleza que poseen las misiones como representación diplomática de un país. El enfoque de esta investigación considera que es necesario contar de forma plena con una comprensión y conocimiento sobre la política exterior venezolana y sobre el sistema económico de los países en los cuales Venezuela posee representación diplomática. La ausencia de dicho conocimiento podría generar una desvinculación o una vinculación poco certera entre la formulación de sus respectivos presupuestos con sus POA (Planes Operativos Anuales), así como, el bajo nivel de soluciones que podría aportar el analista en ciertos casos específicos y coyunturales que ocurran en estas misiones en la materia de su competencia.

Esta premisa que establece la necesidad de contar por parte de los analistas de presupuesto de un conocimiento no sólo en el área administrativa, sino también, una comprensión del Plan Nacional vigente, de los asuntos internacionales que afecten el desarrollo presupuestario de las misiones, y de forma global, de la política exterior venezolana, se lograría con la generación de lineamientos de capacitación para el analista de presupuesto del Ministerio del Poder Popular para Relaciones Exteriores.

Si bien es cierto que, técnicamente se realiza una formulación presupuestaria en la cual se incluyen criterios de análisis y variables bien diferenciadas y específicas, lo que conlleva a la

elaboración técnica del presupuesto distribuido por partidas presupuestarias, el desconocimiento de la dinámica actual de la política exterior venezolana por parte de los analistas responsables, podría no permitir un análisis y una distribución más certera del presupuesto en el proceso de formulación del mismo. Esta argumentación se sustenta en las siguientes situaciones presentadas cada año por las misiones acreditadas en el exterior, en materia presupuestaria:

1) La solicitud de más de 1500 traspasos presupuestarios al año, variando de un año a otro, incluso llegando a superar las 2000 solicitudes en cierto períodos:

Cuadro 3
Traspasos presupuestarios realizados por los analistas de presupuesto en el período 2008-2011.

	TRASPASOS	AÑO 2008	2009	2010	2011
NIVELES	INTERNO	1143	830	748	945
	ONAPRE	924	542	813	1003
	ASAMBLEA	33	5	5	9
	TOTALES	2100	1377	1566	1957

Fuente: Estadísticas de Traspasos por Año. Dirección de Presupuesto

La gran cantidad de solicitudes de traspasos presupuestarios pueden derivarse de diferentes causas, tales como:

1.1 una mala planificación por parte del Administrador de la Misión;

1.2 una distribución presupuestaria no vinculada al plan operativo anual de la misión;

1.3 una elevada dinámica de la política exterior venezolana que genera contingencias e imprevistos que demandan gastos no planificados inicialmente.

2) El alto volumen de devolución de fondos financieros por parte de las misiones en el exterior al finalizar el ejercicio fiscal.

A continuación se muestra información relacionada con el monto aproximado total que han devuelto las misiones diplomáticas de Venezuela acreditadas en el exterior en lo que respecta al ejercicio

fiscal 2011, lo que asciende a más de cinco millones de dólares de reintegro al fisco nacional, sólo hasta agosto de 2012.

Cuadro 4
Reintegros globales de las Misiones al fisco Nacional. Período Enero-Agosto del año 2012.

	MONTO EN	
REINTEGROS	**DOLARES**	**BOLIVARES**
ANO 2011	**5.015.387,51**	**21.566.166,28**

Nota: Elaboración propia, basado en Estadísticas de Conciliación BCV-MPPRE de reintegros efectuado en el año 2012 del ejercicio fiscal 2011 a la fecha de agosto de 2012. Dirección de Administración - Área de Contabilidad Fiscal.

Considerando que la Dirección de Presupuesto procura en cada ejercicio económico de solicitar recursos adicionales al ejecutivo nacional, derivado principalmente de los déficits y las insuficiencias presupuestarias que posee el Ministerio, producto de una asignación presupuestaria inicial insuficiente otorgada por el ejecutivo, y considerando además que en todo momento el Ministerio da prioridad a la cobertura de gastos relacionados con las misiones acreditadas en el exterior si éstas requieren de inyección adicional de recursos, es contradictorio que las mismas reintegren fondos que le han sido asignados para cubrir sus gastos de funcionamiento y para la ejecución de las metas en lo atinente a la política exterior venezolana.

El reintegro de fondos puede darse, principalmente, por tres de las siguientes razones:

2.1) Que la misión no cumplió con las metas propuestas;

2.2) Que la misión generó ahorros, quedándole un excedente financiero, cuya obligación es reintegrarlo al tesoro nacional o;

2.3) Que se realizó una formulación del presupuesto sobreestimada, es decir, por encima del realmente requerido con poco criterio de análisis.

3) Otra de las situaciones que se relaciona directamente con la problemática central de este trabajo de investigación, es en el análisis de la distribución presupuestaria.

La distribución presupuestaria dentro de la Cancillería, específicamente en lo que respecta a la misiones acreditadas en el exterior, refleja una prioridad en la asignación de recursos a Misiones como la Embajada de la República Bolivariana de Venezuela en Washington, USA, la cual ocupa el primer lugar en la asignación de recursos para el ejercicio fiscal 2013, así como a las misiones establecidas en Europa, tales como las Embajadas en Francia, Alemania e Italia. Esta distribución, al parecer, no cumpliría con los preceptos establecidos dentro de la séptima línea del Plan Económico y Social de la Nación denominada “La nueva Geopolítica Internacional”, ni tampoco dentro de la nueva propuesta del Plan de la Patria (II Plan Socialista de la Nación 2013-1019), el cual preconiza la ejecución de un papel protagónico en la construcción de la unión latinoamericana y caribeña (Primer Objetivo Nacional) así como, continuar impulsando el desarrollo de un mundo

multicéntrico y pluripolar sin dominación imperial y con respeto a la autodeterminación de los pueblos (Tercer objetivo Nacional).

En este objetivo, se indica de forma clara el establecimiento de alianzas estratégicas con China, República Federal de Rusia, Brasil, India y Sudáfrica.

Estas alianzas y las acciones que deben tomarse para que estos objetivos puedan cumplirse, requieren de recursos presupuestarios suficientes y seguros, que garanticen la materialización de acciones estratégicas oportunas que permitan la consecución de dichos objetivos. Por lo que se hace necesaria una revisión de la distribución presupuestaria de las misiones acreditadas en el exterior.

4) La Dirección de Presupuesto requiere y exige de forma constante, diversos análisis. Estos análisis pueden estar vinculados desde la explicación y las consecuencias (como afecta la misma en los planes de la misión) de una modificación presupuestaria en una misión específica, hasta análisis macroeconómicos y de impacto que puedan afectar presupuestariamente a una Embajada, un Consulado, etc. (en el caso de una aplicación de una política económica nacional o internacional, por ejemplo), o incluso al presupuesto global del Ministerio, que incluye también el presupuesto del servicio interno de la institución (El presupuesto asignado a las Direcciones y Despachos que laboran en la Sede principal). Este tipo de análisis son requeridos en la mayoría de los

casos, de forma imprevista, por quienes toman decisiones (Directores o Viceministros), por lo que el analista debe estar constantemente informado de lo que ocurre en el país donde la Misión, objeto de su análisis de trabajo, se encuentre ubicada, a fin de determinar si ciertas externalidades (modificación del tipo de cambio, conflicto bélico, incremento de tarifas de servicios básicos, etc.) puedan afectar el presupuesto de la Misión.

Cabe destacar que las misiones en el exterior se manejan presupuestaria y financieramente con divisas (dólares estadounidenses o la moneda local del país receptor), por lo que, este tipo de situaciones puede generar déficits presupuestarios a la Misión, para lo cual se necesitan recomendaciones y respuestas certeras y oportunas que debe dar el analista en un momento específico, a fin de solucionar el problema en un corto plazo.

5) En el Manual Descriptivo de clases de cargos MRE 2002 (Manual que especifica el perfil y las funciones de los trabajadores del Ministerio), se describe de forma detallada el perfil, funciones y las destrezas que debe poseer un analista de presupuesto. Para el analista de presupuesto de mayor rango (Analista de Presupuesto V), las competencias y conocimientos exigidos son:

- Conocimiento considerable de los principios y prácticas para la elaboración, evaluación y análisis presupuestario.

- Conocimiento considerable de los principios y prácticas de la Administración Pública.
- Conocimiento considerable de la teoría y práctica de la contabilidad fiscal.
- Habilidad para analizar y evaluar problemas presupuestarios y para formular recomendaciones efectivas.
- Habilidad para elaborar informes
- Habilidad para supervisar personal
- Habilidad para tratar en forma cortés y efectiva con funcionarios y público en general.

Dentro de este marco de competencias, existe ausencia en la exigencia de habilidades para analizar el entorno económico financiero de Venezuela y de otros países, así como para el análisis de impacto presupuestario y financiero de ciertas políticas sobre el presupuesto del Ministerio. A su vez, no existe exigencia del conocimiento mínimo de los objetivos, misión y visión de la institución, así como del Plan de Desarrollo Nacional, de la política internacional o exterior venezolana al menos en un nivel básico. Tampoco se exige que el analista se encuentre informado diariamente de los acontecimientos económicos que se suscitan a diario y su capacidad para evaluar el impacto o la influencia de esos

hechos sobre el panorama presupuestario de la institución o de una misión en particular. No se exige capacidad para realizar análisis de coyuntura, ni pro actividad del trabajador. No se exigen conocimientos mínimos en estadística, ni en la elaboración de presentaciones utilizando herramientas de informática. Tampoco se detallan exigencias respecto a capacidades para dictar charlas o conferencias respecto a la materia presupuestaria; capacidad que es necesaria en muchas ocasiones cuando lo demanda la institución.

En consecuencia, la presente investigación pretende demostrar la necesidad de establecer y generar lineamientos para la capacitación de los analistas de presupuesto del Ministerio del Poder Popular para Relaciones Exteriores, con la finalidad de que el presupuesto formulado y los procesos conexos a él, se adecuen a las reales necesidades que presenta la institución, así como, la necesidad de disminuir los obstáculos que se presentan en materia presupuestaria que no permiten la materialización efectiva de los objetivos y metas planteados en materia de política exterior.

De acuerdo con todo lo antes expresado, el investigador se ha formulado las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Cuáles son las necesidades de formación que posee el analista de presupuesto del Ministerio del Poder Popular para Relaciones Exteriores?

2. ¿Se considera necesario y pertinente el diseño de lineamientos de capacitación para el analista de presupuesto del Ministerio del Poder popular para Relaciones Exteriores?

3. ¿Qué lineamientos de capacitación requiere el analista de presupuesto del Ministerio del Poder Popular para Relaciones Exteriores en materia de Política Exterior?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Generar lineamientos para la capacitación del analista de presupuesto del Ministerio del Poder Popular para Relaciones Exteriores.

Objetivos Específicos

1. Identificar las necesidades de formación del analista de presupuesto del Ministerio del Poder Popular para Relaciones Exteriores.
2. Definir los lineamientos para la capacitación del analista de Presupuesto del Ministerio del Poder Popular para Relaciones Exteriores.

3. Proponer lineamientos para la capacitación del analista de Presupuesto del Ministerio del Poder Popular para Relaciones Exteriores.

Alcances de la Investigación

La presente investigación se pretende realizar sobre una población definida, la cual está representada por los analistas de presupuesto que laboran en la Dirección de Presupuesto, adscrita a la Oficina de Planificación y Presupuesto del Ministerio del Poder Popular para Relaciones Exteriores, el cual se encuentra ubicado en la esquina Conde a Carmelitas de la ciudad de Caracas del Municipio Libertador, parroquia Altagracia.

Se tomarán en cuenta para dicho estudio, la opinión que poseen los analistas en torno a la necesidad o no de un proceso de capacitación, y asuntos relacionados a la esfera económica-presupuestaria, así como en lo relacionado a la visión, misión y valores de la institución en la cual laboran. Para lo cual se realizó una encuesta basada en la escala de likert relacionada con las materias señaladas a los usuarios de la investigación, lo que permitió identificar la necesidad de la generación de lineamientos específicos para un proceso de capacitación del analista de presupuesto de esa institución gubernamental.

Los resultados de la investigación son válidos al segmento del sector público, regido en la actualidad por la Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público (31 de mayo de 2005 Gaceta Oficial Nº 38.198), Ley Orgánica de Administración Pública (Gaceta Oficial N° 37.305

de fecha 17 de octubre de 2001), Ley Orgánica de Planificación (Gaceta Oficial N° 5.554 de fecha 13 de noviembre de 2001. Decreto Nº 1.528. 06 de noviembre de 2001), Ley de Presupuesto Anual, Ley del Estatuto de la Función Pública (06 de septiembre de 2002. Gaceta Oficial Nº 37.522), Ley de Reforma Parcial del Servicio Exterior (Gaceta Oficial Nº 38.241 de fecha 02/08/2005), Ley de Servicio Exterior (Gaceta Oficial Nº 37.254 de fecha 06/08/2001), y demás leyes que sirven de marco jurídico para la planificación y gerencia pública.

Limitaciones de la Investigación

En cuanto a las limitaciones encontradas, puede señalarse la ausencia de estudios anteriores relacionados con el tema de investigación a tratar; lo inédito de la investigación, toda vez que la misma es muy particular considerando la diferencia que existe en la formulación de los Presupuestos de la Cancillería con respecto al resto de los órganos de la administración pública nacional y, por otra parte, las pocas o inexistentes teorías que puedan sustentar y ampliar aun más el tema de investigación, lo que podría generar que la misma aporte nuevos conceptos, teorías y concepciones en torno al tema en estudio y estudios conexos.

Justificación de la Investigación

Decidir cómo distribuir eficientemente recursos financieros limitados es un desafío importante en todas las organizaciones. En la mayoría de las organizaciones grandes y complejas, esta tarea

sería casi imposible sin los analistas de presupuesto. Estos trabajadores desempeñan el papel primario en el desarrollo, el análisis, y la ejecución de los presupuestos, que se utilizan para afectar un aparato de recursos actuales y para estimar los requisitos financieros futuros. Sin análisis eficaces del presupuesto sobre problemas presupuestarios, muchas organizaciones privadas y públicas podrían llegar a ser arruinadas, y no cumplir con los planes inicialmente previstos.

Gestionar un presupuesto, programar estratégicamente las políticas administrativas a implementarse, organizar los recursos, las actividades, entidades y tiempos, ejecutar lo previsto, monitorear las acciones realizadas impulsando las coordinaciones necesarias, controlarlas y evaluarlas - suponen una labor de construcción permanente y continua que requiere de contribuciones de todo tipo.

Los analistas examinan las estimaciones de presupuesto para lo completo, la exactitud, y la conformidad con procedimientos establecidos, regulaciones, y objetivos de organización.

Los analistas del presupuesto desarrollan no sólo las guías de consulta y las políticas que gobiernan la formulación y el mantenimiento del presupuesto, sino que también miden el funcionamiento de organización, evalúan los efectos de varios programas y políticas en el presupuesto, y ayudan a bosquejar la legislación en dicha materia. Además, los analistas del presupuesto

conducen a veces las sesiones del entrenamiento para el personal de la institución.

En lo atinente al sector público que es el caso que ocupa a la presente investigación, la formulación de los presupuestos de los organismos de la administración pública nacional deben estar consustanciados y vinculados con los objetivos, metas y planes establecidos dentro del Plan Nacional de Desarrollo, así como con la misión respectiva de cada uno de ellos, tal como lo contempla el artículo Nº 7 de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público sobre el Sistema Presupuestario.

Para dar cumplimiento al mandato anterior, los responsables de la formulación del presupuesto en este caso, de la Cancillería de la República, deben tener un conocimiento idóneo y una preparación intelectual que se adecue a las exigencias planteadas en la plataforma jurídica que sustenta la actuación administrativa de los organismos de la administración pública nacional. Los analistas de formulación presupuestaria del MPPRE deben poseer la actitud y aptitud óptima, así como los conocimientos y competencias idóneas para asegurar los recursos presupuestarios necesarios que permitan materializar los objetivos de política exterior que se encuentran plasmados en la línea séptima de los lineamientos del plan económico y social de la Nación 2007-2013, así como en el Plan de la Patria 2013-2019.

Establecer lineamientos específicos que le permitan a la institución cumplir de manera óptima con la vinculación de los presupuestos de las misiones diplomáticas y consulares acreditadas en el exterior con sus respectivos planes operativos anuales, permitirá la materialización de una política exterior mucho más efectiva, eficaz y eficiente; incentivará una mejor planificación y concreción de metas y objetivos institucionales y generará ahorros de recursos económicos para la institución y para el país en general.

Desde el punto de vista de la gerencia pública, existe actualmente una enorme necesidad de mejorar la eficiencia en la implementación de las políticas públicas, así como de los objetivos plasmados en los planes nacionales. El presupuesto es fundamentalmente la arquitectura básica por dónde discurrirán las decisiones colectivas y de los entes circunscritos dentro del sector público nacional. La efectividad de las políticas públicas y la materialización óptima de los planes operativos anuales de las instituciones del sector público, dependerán en gran medida de la estructura presupuestaria y de la formulación de un presupuesto que responda a las necesidades reales de los planes nacionales de desarrollo.

En ese sentido, se permite crear un tejido institucional complejo y variado que hace viable la instrumentación de las acciones a ser llevadas a cabo para alcanzar las finalidades previstas. También es posible reconocer la necesidad de búsqueda de renovados y nuevos enfoques y técnicas presupuestarias con el objeto de promover una

transformación profunda del espacio social y tecnológico en el que se desenvuelve la administración pública.

El abordaje planteado en la presente investigación ayuda a escapar del encierro en que se encontraba el análisis presupuestario en las últimas décadas, el cual en forma autocomplaciente solo atinaba a enfrentar las inéditas realidades emergentes a través de la mera reelaboración fragmentaria de las metodologías presupuestarias ya conocidas.

Por lo expuesto anteriormente, donde claramente se identifica la importancia que reviste la función que cumple un analista de presupuesto en las organizaciones, y sobre todo en el sector público nacional, toda vez que en dicho sector se manejan los asuntos del interés público nacional, y en el caso específico de la Cancillería de la República, que reviste una importancia categórica y estratégica donde se operacionalizan las relaciones y negocios internacionales de alto impacto para la economía y el sistema político social de la nación, es necesario fortalecer el conocimiento y el compromiso de los responsables de quienes formulan los recursos presupuestarios-financieros que van a ser utilizados para cumplir las metas y objetivos de política exterior, ya que hoy, como nunca antes, los vínculos de Venezuela con el mundo a través del comercio, la política, la tecnología y las comunicaciones son muy importantes para la prosperidad económica y social y para la materialización paulatina de las bases de un mundo pluripolar, esto es, el establecimiento de una Nueva Geopolítica Internacional claramente

definida en los planes nacionales de desarrollo (Plan de la Patria 2013-2019).

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la investigación

Conforme a la exploración documental efectuada, no existe historial directo en cuanto a estudios previos vinculados con la generación de lineamientos para la capacitación del analista de Presupuesto que labora en la administración pública venezolana. Tampoco existe dicha investigación en otro país, lo que muestra entonces lo novedoso e interesante de la presente investigación.

En el mundo entero, el tema de la formulación de los presupuestos dentro de la administración pública ha generado una constante actualización de los procedimientos necesarios para alcanzar su fin. En tal sentido, el tema correspondiente a las técnicas y análisis presupuestario vinculado a los planes nacionales de desarrollo, son configurados como instrumentos de alto valor al proceso de planificación gubernamental.

Sin embargo, como el tema presupuestario es amplio y complejo, así como el tema referente a la capacitación del talento humano, existen actualmente investigaciones que tocan dichos temas, así como, existen tesis de alto nivel que describen procesos de capacitación del personal, y que se relacionan con la presente investigación, para lo cual se resumen a continuación, algunos trabajos que sirven de soporte referencial y metodológico para este proyecto de tesis de Especialización en Gerencia Pública.

La investigación realizada por Gónrora Norberto (Buenos Aires, Mayo 2007) denominada “Evaluación de Impacto en la capacitación de recursos humanos”, plantea la dificultad en que se hallan los capacitadores para evaluar los beneficios de la capacitación en las organizaciones. Aunque la técnica de la evaluación de impacto en capacitación es un tema de interés para los capacitadores y administradores, y es fuertemente recomendada por los expertos como la única vía de comprobar los aportes de la capacitación a la organización, existen pocos centros de capacitación, tanto en la administración pública como en la gestión privada, que apliquen este tipo de técnicas.

El autor argumenta que el interés por evaluar el impacto persiste y se han registrado experiencias de evaluación de impacto en actividades de capacitación de corto y largo plazo en organizaciones públicas y privadas. Uno de los objetivos de ese trabajo fue recuperar algunas de esas experiencias y realizar un registro de las mismas, analizando sus abordajes, metodologías y resultados, de manera de conformar un pequeño banco de datos que sirva de interés a los especialistas y capacitadores de recursos humanos.

De acuerdo a lo investigado por el autor, se ha observado que los modelos teóricos disponibles sobre evaluación de impacto no son aplicados en la práctica pues no pueden dar cuenta de la complejidad del fenómeno y no responden a las necesidades que expresan los actores y organizaciones. Cuando se quiere aplicar el conocimiento proveniente de las recomendaciones de los

especialistas, muchos de ellas no realizan un aporte para la acción significativo en vistas a superar los problemas que presenta la organización. La falta de utilidad de los conocimientos no radica, generalmente, en fallas en los diagnósticos, sino en que las teorías no explican, entre otras cosas, de qué manera los actores pueden adquirir los nuevos hábitos que recomiendan, o cómo evitar las consecuencias variables e indeseables que pueden provocar la aplicación de los nuevos conocimientos, (muchas veces provocados por las rutinas defensivas de las organizaciones).

La investigación en mención afirma que existe una distancia entre teoría y práctica, que es la que efectivamente se encontró en el caso de ese trabajo de tesis. Según Schón (SCHON, 1992), para el ejercicio profesional no basta el uso de los conocimientos técnicos (teoría y técnica que se deriva del conocimiento sistemático), pues la incertidumbre y conflictividad que presenta la práctica requiere del uso de la improvisación, de estrategias propias, más allá de la aplicación de normas técnicas. Es decir de la puesta en juego de conocimientos prácticos. El conocimiento práctico es aquel que surge de la práctica, (reflexión en la práctica), con el cual se logra resolver los problemas que presenta la realidad cotidiana de las organizaciones. Este conocimiento práctico tiene como nota sobresaliente que es esencialmente relevante para la acción.

Este trabajo de tesis doctoral que sustenta la presente investigación de Especialización en Gerencia Pública, a través de la recopilación realizada sobre las prácticas en evaluación, es de tipo descriptivo con una investigación de campo, cuya técnica de

recopilación de datos es la “arqueología de datos” (Aplicación de encuestas al Instituto Nacional de Tecnología Agropecuario INTA). El resultado de la investigación va más allá de un relato descriptivo y presenta en forma detallada las formas en que las organizaciones resuelven la distancia entre los conocimientos técnicos y la realidad de sus organizaciones a través de la aplicación y de su saber práctico y producen un conocimiento validado que se integra a la cultura de la organización.

La investigación denominada “Capacitación empresarial y desempeño laboral en el Fondo de Empleados del Banco de la Nación-FEBAN” elaborada por Mayurí (Lima 2006), establece que cuando existen fallas en los sistemas sociales, empresariales o gubernamentales, hay que establecer las causas de las fracturas o distorsiones con la finalidad de proponer correcciones. Dichas correcciones se introducen mediante programas de capacitación que permitan cubrir los vacíos identificables en el diagnóstico y con ello iniciar un proceso de transformación.

El trabajo mencionado se aplica en el campo educativo, cuyo fin es introducir cambios en la Cultura de la Organización a través de la aplicación de programas de capacitación. El autor enfatiza que las Organizaciones empresariales de alto desempeño en los países del primer mundo y en los emergentes se caracterizan por una Cultura Organizacional diferenciada y que se han convertido en ventaja competitiva. Esta situación apreciada en mega mercados como EEUU y UE, revelan un paradigma educativo de éxito, consistente en el empleo de Programas de Capacitación específicos y cuya

calendarización tiene una cobertura anual. En América Latina las principales empresas han logrado superar dificultades de contexto que amenazaban su existencia en base a Programas de Capacitación de diversa duración y cuyos resultados se han revelado en la generación de estrategias exitosas, que han revitalizado el sistema de la Cultura Organizacional.

El autor plantea en su investigación que la problemática central en su trabajo es de índole cultural, que afecta el desempeño organizacional y que se traduce en un burocratismo excesivo en el que se pierde de vista la misión y visión empresarial, los objetivos y metas se vuelven confusos, los procesos se distorsionan, la comunicación y las referencias de valor también, aumentando la desmotivación, disminuyendo la productividad, incrementando costos y complejidad de procesos sin agregar valor al cliente, situación que ha venido afectando al Fondo de empleados del Banco de la Nación-FEBAN. Ante esta situación, se plantea esa investigación para establecer, si un Programa de Capacitación Empresarial pudiese representar la mejor alternativa para corregir las distorsiones apreciadas a nivel de la cultura organizacional del Fondo de Empleados del Banco de la Nación – FEBAN.

El tipo y nivel de la investigación es Aplicada, con realización de un diseño experimental, que requiere para su interpretación, de ser Explicativo-Correlacional. Ese tipo de diseño experimental, de corte transversal, comprende modelos estadísticos que explican y describen mediante gráficas o índices aspectos descriptivos,

correlacionales y causales que existen entre las variables en un momento determinado.

El resultado general que dicha investigación arrojó que un Programa de Capacitación Empresarial se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores del Fondo de Empleados del Banco de la Nación durante el año 2006.

Otra de las investigaciones que se destaca y se relaciona directamente con la presente investigación, es la tesis para optar al grado de Magister en Administración elaborada por Moreno Barrios (México, 1995) denominada “Capacitación y adiestramiento de personal del Departamento de Sistema del FIME”. El objetivo de dicha investigación, de acuerdo a Barrios es el “detectar las necesidades de capacitación y adiestramiento continuo del personal en el departamento de sistemas, con el fin de obtener eficiencia en las actividades y funciones como son configuración de equipo, mantenimiento preventivo, asesoría a los usuarios, etc.”

La metodología de dicha investigación fue campo de carácter descriptivo. Se tomó una muestra representativa del personal, al cual se le aplicó una encuesta, donde se le solicitó que respondieran en cuanto al conocimiento y experiencia que tenía ese grupo de personal respecto a las áreas competentes a su trabajo, específicamente al buen funcionamiento del sistema de cómputo. Como conclusión de dicha investigación, se tiene que es necesario una política de capacitación y formación del personal, toda vez que el área FIME es muy importante para calidad de

servicios que presta la institución, además de sugerir la revisión de las competencias y el nivel de conocimientos de las personas que laboran en dicha área de trabajo.

Bases Teóricas

Efectuada la indagación documental inherente a este estudio, se consideró pertinente iniciar el referencial teórico que soporta la investigación con una conceptualización general sobre presupuesto y temas afines.

El Presupuesto: Concepto, funciones y características

Para Burbano y Ortiz (2003, p.9) el presupuesto "es la previsión de gastos e ingresos para un determinado lapso, por lo general un año".

Además que permite a las empresas, los gobiernos, las organizaciones privadas y las familias establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos. Para alcanzar estos fines puede ser necesario incurrir en déficit (que los gastos superen a los ingresos) o, por el contrario, puede ser posible ahorrar, en cuyo caso el presupuesto presentará un superávit (los ingresos superan a los gastos).

De acuerdo a Paredes (2006, p.37) el presupuesto público "constituye una herramienta que le permite a la entidad pública cumplir con la producción de bienes y servicios para la satisfacción de las necesidades de la población de conformidad con el rol asignado al Estado en la economía".

Se le llama presupuesto al cálculo anticipado de los ingresos y gastos de una actividad económica (personal, familiar, un negocio, una empresa, una oficina, un gobierno) durante un período, por lo general en forma anual. Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización. El presupuesto es el instrumento de desarrollo anual de las empresas o instituciones cuyos planes y programas se formulan por término de un año.

Elaborar un presupuesto permite a las empresas, los gobiernos, las organizaciones privadas o las familias establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos. Para alcanzar estos fines, puede ser necesario incurrir en déficit (que los gastos superen a los ingresos) o, por el contrario, puede ser posible ahorrar, en cuyo caso el presupuesto presentará un superávit (los ingresos superan a los gastos).

En el ámbito del comercio, presupuesto es también un documento o informe que detalla el coste que tendrá un servicio en caso de realizarse. El que realiza el presupuesto se debe atener a él, y no puede cambiarlo si el cliente acepta el servicio.

La principal función de los presupuestos se relaciona con el Control financiero de la organización.

El control presupuestario es el proceso de descubrir qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con sus datos

presupuestados correspondientes para verificar los logros o remediar las diferencias.

Los presupuestos pueden desempeñar tanto roles preventivos como correctivos dentro de la organización.

Los presupuestos son útiles en la mayor parte de las organizaciones como: utilitaristas (compañías de negocios), no-utilitaristas (agencias gubernamentales), grandes (multinacionales, conglomerados) y pequeñas empresas. Adicional a lo anterior, se pueden enumerar de manera concreta las siguientes funciones:

a) Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización.

b) Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.

c) Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.

d) Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.

Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas en un determinado período, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas.

El presupuesto es un instrumento importante como norma, utilizado como medio administrativo de determinación adecuada de capital, costos e ingresos necesarios en una organización, así como la debida utilización de los recursos disponibles acorde con las necesidades de cada una de las unidades y/o departamentos. Este instrumento también sirve de ayuda para la determinación de metas que sean comparables a través del tiempo, coordinando así las actividades de los departamentos a la consecución de estas, evitando costos innecesarios y mala utilización de recursos. De igual manera permite a la administración conocer el desenvolvimiento de la empresa, por medio de la comparación de los hechos y cifras reales con los hechos y cifras presupuestadas y/o proyectadas para poder tomar medidas que permitan corregir o mejorar la actuación organizacional y ayuda en gran medida para la toma de decisiones.

De acuerdo a lo planteado por Sullivan (2003) en su obra “Economics: Principles in Action”, un presupuesto para cualquier persona, empresa o gobierno, es un plan de acción de gasto para un período futuro, generalmente de un año, a partir de los ingresos disponibles. Un año calendario para un gobierno se le denomina "año fiscal".

El Presupuesto Público

El presupuesto público es aquel que elabora el gobierno, estado, empresas descentralizadas, etc., para controlar las finanzas de sus diferentes dependencias. En estos se cuantifican los recursos que

requiere la operación normal, la inversión y el servicio de la deuda pública de los organismos y las entidades oficiales.

Los recursos (ingresos) públicos son las diversas formas de agrupar, ordenar y presentar los recursos (ingresos) públicos, con la finalidad de realizar análisis y proyecciones de tipo económico y financiero que se requiere en un período determinado. Su clasificación depende del tipo de análisis o estudio que se desee realizar; sin embargo, generalmente se utilizan tres clasificaciones que son:

El Presupuesto de Egreso lo constituyen las diversas formas de presentar los egresos públicos previstos en el presupuesto, con la finalidad de analizarlos, proporcionando además información para el estudio general de la economía y de la política económica que tiene previsto aplicar el Gobierno Nacional para un período determinado.

Es significativo destacar las características del presupuesto público, que según Burbano y Ortiz (2003) señalan las siguientes:

- Incluye una programación detallada.
- Requiere de un proyecto y está contenido en un plan.
- El período presupuestario es de duración anual.
- Se formula, ejecuta y controla bajo la técnica de presupuesto.
- Tiene carácter de ley.

- Cuenta con clasificadores de ingresos y gastos enlazados y consolidados.

- Como algo inherente a su naturaleza, deben ser flexibles.

- Sus datos deben estar fundamentados en estudios, análisis e investigaciones.

- Permite la determinación de responsabilidades públicas.

- Se comporta como un elemento operativo dinámico.

El Presupuesto Público en Venezuela

La Oficina Nacional de Presupuesto (ONAPRE, 2006) con la finalidad de abordar los aspectos que se consideran básicos, dentro de cada una de las técnicas empleadas, describe las características más resaltantes. La Técnica del Presupuesto que se elija debe estar encuadrada dentro de principios que constituyen tradicionalmente las características de base de todo presupuesto: especialidad del gasto, equilibrio, previsión y autorización.

Entre las técnicas de presupuestos deben mencionarse las más conocidas y aplicadas, ajustadas a normas de técnica presupuestaria, en este caso se estudiarán los aspectos vinculados al Presupuesto por Proyectos, el cual constituye una nueva técnica aplicable a los organismos y Entes del sector público.

Es importante describir brevemente los métodos que han sido empleados en el sector público como: la técnica del Presupuesto Tradicional o Clásico y Presupuesto por Programas, sustituida por el Presupuesto por Proyectos.

- ✓ Presupuesto Tradicional o Clásico

Según Paredes (2006) el Presupuesto Tradicional o Clásico tiene como fundamento la asignación de los recursos tomando en cuenta, básicamente, la adquisición de los bienes y servicios según su naturaleza o destino, sin ofrecer la posibilidad de correlacionar tales bienes con las metas u objetivos que se pretenden alcanzar; es sólo un instrumento financiero y de control.

- ✓ Presupuesto por Programas

Para Paredes (2006), el Presupuesto por Programas aparece para dar respuesta a las contradicciones implícitas en el Presupuesto Tradicional y en especial para que el Estado y las instituciones que lo integran dispongan de un instrumento programático que vincule la producción de bienes y servicios a alcanzar con los objetivos y metas previstas en los planes de desarrollo.

- ✓ Presupuesto por Proyectos

De acuerdo a la ONAPRE, es un instrumento para asignar y distribuir los recursos públicos a través de proyectos a organismos nacionales y sus entes adscritos, Entidades estatales y Municipales en función de las políticas y objetivos estratégicos de la Nación, expresados en los respectivos Planes anuales; además coordinar,

controlar y evaluar su ejecución. Esta técnica se empezó a usar en Venezuela a partir del año 2006.

Considerando lo expuesto, el Presupuesto por Proyectos es el instrumento de ejecución de la política gubernamental, en el que se establecen los créditos para la ejecución de los programas a cargo del sector público y se determinan los recursos financieros con que deben ser cubiertos tales créditos durante el ejercicio fiscal.

El Presupuesto por Proyectos surge como herramienta moderna y hace parte de un medio económico en las organizaciones, es por esta razón que Paredes (2006, p.64) determina su importancia en cuanto a:

- Proporciona una mejor y mayor vinculación Plan-Presupuesto.
- Simplifica la estructura presupuestaria.
- Permite visualizar y analizar las variables requeridas para la toma de decisión en todas las etapas del proceso presupuestario.
- Facilita la gestión pública en función de las políticas y objetivos estratégicos de la Nación.
- Permite una mejor evaluación y control del presupuesto.
- Concibe al proyecto como el punto focal del proceso presupuestario a fin de satisfacer las necesidades de la colectividad.

Plan Operativo Anual (POAN) y el Plan Operativo Anual Institucional (POAI)

Según el Ministerio del Poder Popular de Planificación y Finanzas (MPPPD) en el ejercicio de sus atribuciones, dicta los lineamientos y pautas para la elaboración y seguimiento del POAN y el POAI.

Los lineamientos son un conjunto de conceptos, criterios u orientaciones estratégicas que guiaran a los Ministerios y a sus Entes adscritos, en la planificación, diseño y programación de sus proyectos; de manera que en el desarrollo económico y social del país estén al servicio de las mayorías nacionales.

El POAN es un esfuerzo de Planificación Estratégica y Programación Presupuestaria por Proyectos.

Como esfuerzo de Planificación Estratégica, los Proyectos deben ser previamente concertados con las autoridades e instancias de decisión involucradas y estar definidos con base en los objetivos, estrategias, políticas y demás directrices del Desarrollo Nacional.

Como esfuerzo de Programación Presupuestaria, los Proyectos deben contar con los recursos de financiamiento necesarios para su ejecución, en el contexto de la política nacional de racionalización del gasto.

El POAN debe presentarse a la Asamblea Nacional antes del 15 de octubre de cada año junto con el proyecto de ley de presupuesto y la ley especial de endeudamiento público.

El POAI está referido a la gestión anual de cada institución, vista en forma individual, su diseño debe seguir las mismas directrices y pautas del POAN; el POAI contendrá tanto los proyectos específicos que ellos postulan para la elaboración del POAN, atendiendo a sus ámbitos de acción sectorial, como los proyectos que son indispensables para el funcionamiento institucional.

Los POAI deben presentarse junto con los proyectos institucionales de presupuesto.

Formulación del Plan Operativo Anual y el Presupuesto en el Ministerio del Poder Popular para Relaciones Exteriores

No existe actualmente un documento escrito que describa la forma como se realiza la formulación presupuestaria en el Ministerio del Poder Popular para Relaciones Exteriores. Sin embargo, teniendo en cuenta que el autor de la investigación labora en la actualidad en el Área de Formulación Presupuestaria de la Dirección de Presupuesto y cuenta con más de seis (6) años de experiencia en dicha área, se describirá de manera general la forma, técnicas y variables usualmente utilizadas para realizar la formulación presupuestaria de este órgano de la Administración Pública Nacional.

En primer lugar debe destacarse, que la formulación presupuestaria es el proceso mediante el cual se realiza el cálculo anticipado de los ingresos y gastos de una actividad económica durante un período, por lo general en forma anual. Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y

términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas.

Estructura Presupuestaria y Unidades Ejecutoras Locales

El proceso de formulación del Presupuesto del Ministerio del Poder Popular para Relaciones Exteriores, consta de una serie de estimaciones que se realizan a cada unidad o dependencia adscrita a este Órgano. Estas dependencias adscritas son denominadas Unidades Ejecutoras Locales, que de acuerdo al artículo N°43 de la Sección Sexta del Reglamento N° 1 de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público sobre el Sistema Presupuestario, se definen como "las que presupuestariamente realizan la ejecución física, total o parcial, de las metas, tareas previstas en las acciones específicas". A su vez, también hace mención sobre el concepto de Unidades Administradoras centrales o desconcentradas las cuales son "las responsables de la ejecución financiera de los créditos presupuestarios asignados a las unidades ejecutoras locales."

La mayoría de las unidades ejecutoras locales del MPPRE se encuentran en el Servicio Exterior. Es decir, que dichas unidades son aquellas representaciones diplomáticas y consulares acreditadas en el exterior (Embajadas y Oficinas Consulares), así como las Delegaciones Permanentes ante los Organismos Internacionales, Institutos Venezolanos para la Cultura y Cooperación (IVCC), Centros Culturales, entre otros. Para el ejercicio fiscal 2013, las unidades ejecutoras locales (UEL) en el Servicio Exterior ascienden a 181. Estas UEL del Servicio Exterior también

son unidades administradores desconcentradas, lo que significa que ejecutan las metas propuestas en sus planes operativos anuales, tanto de manera física como financieramente. Cada una de ellas recibe recursos financieros los cuales deben rendir a los largo del ejercicio fiscal. Dichos recursos son los estimados en el proceso de Formulación Presupuestaria de la Dirección de Presupuesto, y aprobados por la Oficina Nacional de Presupuesto (ONAPRE).

Las otras unidades ejecutoras locales se encuentran adscritas al Servicio Interno, y son las que sirven de apoyo para el correcto funcionamiento de las unidades adscritas al Servicio Exterior. Estas unidades son las conformadas por las Direcciones de Línea y Generales, los Despachos de los Viceministros, y diversas Oficinas que se encuentran operando internamente y que forman parte de la Sede del MPPRE.

De acuerdo a la estructura presupuestaria 2013, el Ministerio del Poder Popular para Relaciones Exteriores cuenta actualmente con 17 unidades ejecutoras locales. Al igual que las unidades ejecutoras locales del servicio exterior, las del servicio interno solicitan recursos presupuestarios para materializar los objetivos plasmados en sus respectivos planes operativos anuales. Sin embargo, a ninguna de ellas se le envían recursos financieros para concretar dichas metas. Es decir, que no son unidades administradoras desconcentradas sino concentradas, toda vez que los recursos que a ellas les son aprobados presupuestariamente, financieramente están centralizados en una unidad específica, que de acuerdo a la estructura presupuestaria de este Ministerio, se denomina “Oficina

de Servicios Administrativos”, con el código 21050. Ésta unidad tiene la potestad de desembolsar los recursos presupuestados y aprobados para cada unidad ejecutora local del servicio interno.

La estructura presupuestaria del MPPRE para el ejercicio fiscal 2013, establece las Acciones Centralizadas y Proyectos con sus respectivas acciones específicas. Cada acción específica debe ser ejecutada por una o más unidades ejecutoras locales, tanto del servicio interno como del servicio exterior. Las acciones específicas son aquellas operaciones concretas, medibles y cuantificables anualmente, necesarias para lograr el resultado que se espera o de desea lograr.

Cada unidad ejecutora local del servicio interno, al igual que las del servicio exterior, solicita recursos presupuestarios para el cumplimiento de metas y objetivos plasmados en sus respectivos planes operativos anuales. Existen además otras unidades ejecutoras locales del servicio interno que no se encuentran codificadas dentro de la estructura presupuestaria, pero que igualmente solicitan recursos a través de su POA para la consecución de metas, tales como las Direcciones de Línea, Direcciones Generales, diversas Oficinas, etc.

A continuación se muestran información de las Acciones Centralizadas y los Proyectos del Ministerio para el Ejercicio Fiscal 2013, y la cantidad de acciones específicas que cada uno posee.

Cuadro 5

Estructura Presupuestaria del Ministerio del Poder popular para Relaciones Exteriores. Año 2013 (Acciones Centralizadas y Proyectos).

Nro.	ACCIONES CENTRALIZADAS DEL MPPRE AÑO 2013	Cant. Ac. Específicas
0001	Dirección y Coordinación de los Gastos de los Trabajadores.	1
0002	Gestión Administrativa.	2
0003	Previsión y Protección Social.	1

Nota: Elaboración propia. Basado en la Estructura Presupuestaria 2013 del MPPRE.

Cuadro 5 (cont.)

Cant. Proyecto	Nro Proyecto	PROYECTOS DEL MPPRE 2013	Cant. Ac. Específicas
1	0041	Ejecución de Iniciativas Estratégicas de alto impacto geopolítico en el exterior por parte de nuestras Misiones Diplomáticas, Oficinas Consulares y Representaciones Permanentes ante	7
2	0040	Fortalecimiento de las Actuaciones Diplomáticas y Consulares de nuestras Misiones Diplomáticas, Oficinas Consulares y Representaciones Permanentes ante los organismos internacionales	6
3	0039	Reimpulso del intercambio cultural, educativo y científico hacia la internacionalización del pensamiento Bolivariano	3
4	0038	Fortalecimiento de la presencia de la República Bolivariana de Venezuela en América Latina y el Caribe y el afianzamiento de los vínculos políticos con las áreas geoestratégicas del	2
5	0037	Fortalecimiento de la presencia de la República Bolivariana de Venezuela en África y afianzamiento de los vínculos políticos con las áreas geoestratégicas del continente	4
6	0036	Fortalecimiento de la presencia de la República Bolivariana de Venezuela en Asia, Medio Oriente y Oceanía y el afianzamiento de los vínculos políticos con las áreas geoestratégicas del	4
7	0035	Fortalecimiento de la presencia de la República Bolivariana de Venezuela en Europa y afianzamiento de los vínculos de reciprocidad y relacionamiento políticos con las áreas	2
8	0034	Fortalecimiento de la presencia de la República Bolivariana de Venezuela en América del Norte y el afianzamiento de los vínculos políticos con las áreas geoestratégicas del continente	2
Cant. Proyecto	Nro Proyecto	PROYECTOS DEL MPPRE 2013	Cant. Ac. Específicas
9	0033	Identificación del Límite Internacional en la Frontera Fluvial del Río Arauca con la República de Colombia mediante la elaboración de estudios multidisciplinarios y de campo	4
10	0032	Consolidación de la planificación estratégica de los despachos de viceministro con sus misiones diplomáticas y oficinas consulares.	6
11	0031	'Consolidación y fortalecimiento de la Cooperación Internacional y las Relaciones Económicas Internacionales como instrumentos de soberanía política y productiva para la construcción del	5
12	0030	Fortalecimiento de la presencia de la República Bolivariana de Venezuela en los organismos multilaterales y en los Foros de Diálogo y Concertación política, particularmente en materia de	4
13	0029	Reimpulso de la nueva Institucionalidad Bolivariana en el Ministerio del Poder Popular para las Relaciones Exteriores	12
14	0028	Empoderamiento de las comunidades a través de su participación activa en el proceso de la planificación pública y popular de la política exterior	3
15	0027	Modernización y Fortalecimiento de las instalaciones del Ministerio del Poder Popular para Relaciones Exteriores	10
16	0024	Readecuación de edificaciones y sedes en el exterior fortaleciendo la política exterior de Venezuela	5
17	9999	Aportes y Transferencias para Financiar los Proyectos de los Entes Descentralizados	1

Nota: Elaboración propia. Basado en la Estructura Presupuestaria 2013 del MPPRE

Por lo anteriormente expuesto, puede definirse que el Plan Operativo Anual es una herramienta de planificación que sirve para dar un ordenamiento lógico de las acciones que se proponen realizar las unidades que integran una institución. El desarrollo de

esta herramienta permitirá optimizar el uso de los recursos disponibles y el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas en cada proyecto. El POA contendrá proyectos estratégicos, entendiendo como tales, aquellos que propician el alcance de los objetivos estratégicos de la Nación.

El Plan Operativo Anual Institucional (POAI) es un instrumento de gestión referido al que hacer de cada institución, que contempla, tanto los proyectos específicos que ellos dirigen en pro de los objetivos estratégicos del Plan Nacional, como las acciones indispensables para el funcionamiento institucional; necesarias para el desarrollo de dichos proyectos estratégicos.

De ello se desprende que el objetivo primordial del Plan Operativo Anual es orientar los procesos de trabajos, convirtiendo los propósitos institucionales en pasos claros y en objetivos y metas evaluables a corto plazo; contribuyendo, de manera efectiva al fortalecimiento institucional y a elevar el ordenamiento, la calidad y la transparencia del gasto.

Luego de lo expuesto anteriormente, se hace necesario acotar que el presupuesto de cualquier institución deriva inexorablemente de las metas, objetivos y proyectos estratégicos establecidos en su Plan Operativo Anual Institucional. Por lo cual, la Dirección de Presupuesto encargada de realizar la formulación presupuestaria de un Organismo del Estado debe, en principio, conocer, asimilar, identificar y comprender dichos objetivos y metas para que el diseño de la formulación del presupuesto esté vinculado a las

necesidades reales de la institución. En ese sentido, los analistas de presupuesto encargados de la formulación presupuestaria deben conocer a cabalidad el plan operativo anual institucional del órgano para el cual laboran, y en el caso específico de la Cancillería de la República cuyos objetivos y metas dentro de su POA están estrechamente vinculados con la Política Exterior de Venezuela, deben comprender y asimilar la esencia de dicha política exterior, cuáles son sus iniciativas y acciones estratégicas, cuál es el objetivo fundamental que se persigue, cuál es la misión institucional y la importancia que juega el escenario internacional para el desarrollo del país, de manera que puedan realizar de forma óptima las funciones que como analistas deben cumplir.

La formulación de Presupuesto del MPPRE

La Formulación del Presupuesto del MPPRE difiere en muchos aspectos de la formulación presupuestaria de otros entes de la administración pública nacional, toda vez que las unidades ejecutoras adscritas al mismo, sobretodo en el caso del servicio exterior, se encuentran supeditadas al reglamento jurídico establecido en el país receptor. Por lo tanto, se toman en cuenta para dicho proceso variables externas al entorno económico y social del Venezuela, tales como la inflación, tipo de cambio y otras variables obtenidas a través de una matriz de análisis económico-estadístico generado en el área de Formulación Presupuestaria, como el coeficiente bélico, nivel estratégico de la misión diplomática, entre otros, que permiten realizar los cálculos del

proceso de formulación presupuestaria más cercano a las necesidades reales de la institución.

En el caso del Servicio Interno, cada unidad ejecutora local remite la solicitud de recursos a través de los formatos establecidos para ello.

Cada POA recibido es analizado en detalle bajo los siguientes criterios y/o variables:

a) Solicitud de recursos del ejercicio fiscal anterior
b) Ejecución físico-financiera del ejercicio fiscal anterior (reportes del Sigecof).
c) Necesidad real de los recursos solicitados
d) Relación entre los recursos solicitados y su respectivo Plan Operativo Anual
e) Costos de los bienes y servicios reales y los costos reflejados en la solicitud de recursos
f) Proyección de la inflación y de la tasa de cambio en la economía de los países donde existe representación diplomática.
g) Situación económica, financiera, política o de otro orden en el país donde se encuentre ubicada la misión diplomática.

Todos los criterios y/ variables mencionadas anteriormente, son discutidos con el analista responsable de la elaboración del POA de cada unidad ejecutora local tanto del servicio interno como del servicio exterior, para comprender y adecuar a la realidad dicha solicitud.

Lo anterior se desprende, de la situación histórica vivenciada en la aprobación de recursos para el MPPRE por parte de las autoridades competentes. Es primordial y obligante para quienes formulan el presupuesto del MPPRE, asegurar el funcionamiento óptimo y adecuado del Servicio Exterior (Embajadas, Oficinas Consulares, Delegaciones etc.) así como el pago de Cuotas a Organismos Internacionales, y garantizar los gastos rígidos (gastos de personal y servicios básicos) tanto en el servicio exterior como en el servicio interno. Al dar prioridad en la distribución de recursos a las unidades del servicio exterior por ser éstas la razón de ser de la Política Exterior Venezolana, en la mayoría de los casos las unidades del servicio interno deben sufrir recortes importantes en relación a la solicitud inicial que elaboró cada una de ellas, sin desconsiderar que aun así, las unidades ejecutoras locales del servicio exterior también sufren recortes en algunas ocasiones. A continuación se puede observar la comparación entre los recursos que la Cancillería solicita al Ejecutivo y lo que éste les otorga, una vez aprobada la cuota presupuestaria para cada Organismo de la Administración Pública Nacional.

Cuadro 6
Presupuesto del Ministerio del Poder Popular para Relaciones Exteriores por Año.

AÑO	EN BOLÍVARES				
	PRESUPUESTO DE NECESIDADES SOLICITADO	PRESUPUESTO LEY ASIGNADO	PORCENTAJ E DE APROBACIÓN	CRÉDITOS ADICIONALES OTORGADOS	PRESUPUESTO MODIFICADO TOTAL
	(A)	(B)	(C=B/A)	(E)	(F=B+E)
2009	1.408.574.171	1.092.200.250	77,54%	162.557.219	1.254.757.469
2010	2.306.631.451	1.046.149.918	45,35%	291.056.580	1.337.206.498
2011	2.661.798.016	1.099.673.549	41,31%	956.107.249	2.055.780.798
2012	3.361.019.877	1.404.812.621	41,80%	680.293.447	2.085.106.068
2013	3.466.967.413	1.545.300.748	44,57%	-	-

Nota: Elaboración Propia.

Como puede visualizarse, para la Formulación del Ejercicio Fiscal 2013, se solicitó una cantidad total de Bs. 3.466.967.413,00, de los cuales sólo se aprobaron inicialmente Bs. 1.545.300.748,00, lo cual apenas representa el 44,57% del presupuesto solicitado. Bajo esta situación, en el proceso de distribución de recursos a las diferentes dependencias de la institución, se otorga mayor preponderancia a las misiones en el exterior, en lo que respecta principalmente a los gastos de personal y gastos mínimos de funcionamiento. Luego de distribuir la cuota asignada para el servicio exterior, la cuota restante se distribuye en los gastos de funcionamiento del servicio interno.

La formulación presupuestaria de las Misiones en el exterior y su importancia estratégica

En el apartado anterior se explicó de manera general la forma y algunos criterios que se toman en cuenta a la hora de formular el presupuesto de un ejercicio fiscal determinado. Asimismo, dicho proceso de formulación contempla a su vez el proceso de

distribución de los recursos presupuestarios aprobados por el ejecutivo nacional a todas las unidades ejecutoras locales que posee el organismo.

Como ya se ha dicho, el Ministerio del Poder Popular para Relaciones Exteriores posee para el ejercicio fiscal 2013 un aproximado total de 176 unidades ejecutoras locales que se encuentran ubicadas en el servicio exterior. Cada unidad ejecutora local (Embajadas, Consulados, Delegaciones Permanentes, IVCC, etc.) posee un Plan Operativo Anual que debe ejecutar a lo largo del año para poder cumplir con su razón de ser, que es el de representar a Venezuela en la nación donde se encuentre ubicada, así como, velar por el cumplimiento de los objetivos que en materia de política exterior le han sido encomendados.

A continuación se detalla la distribución de las misiones venezolanas en el exterior por tipo y por área geográfica, para el año 2013.

Cuadro 7
Misiones Diplomáticas y Consulares acreditadas en el exterior por área geográfica. Año 2013

AREA GEOGRÁFICA	CANTIDAD DE MISIONES VENEZOLANAS ACREDITADAS EN EL EXTERIOR						TOTAL MISIONES
	EMBAJADA	OFICINA CONSULAR	IVCC	CENTRO CULTURAL	COMPLEJO CULTURAL	DELEGACIONES PERMANENTES	
AMÉRICA DEL NORTE	2	12	-	-	-	2	16
AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE	31	17	12	1	-	-	61
ÁFRICA	19	-	-	-	-	1	20
ASIA, MEDIO ORIENTE Y OCEANÍA	21	3	-	-	-		24
EUROPA	27	18	3	3	1	3	55
TOTALES	100	50	15	4	1	6	176

Nota: Elaboración propia. Basado en datos de la Estructura Presupuestaria del MPPRE 2013

Ahora bien, para cumplir con las metas programadas en sus respectivos planes operativos anuales (POA), la misión necesita recursos presupuestarios que le permitan adquirir los insumos, bienes y servicios necesarios para satisfacer sus necesidades y cumplir sus funciones. La cantidad de recursos asignados a cada misión diplomática dependerá de lo que arroje el proceso de formulación de sus respectivos presupuestos, los cuales son una derivación de su plan operativo anual. Por lo que, un presupuesto bien formulado está estrechamente vinculado con las metas y objetivos plasmados en su POA.

La incógnita que arroja este análisis es ¿Quién formula el presupuesto de esa unidad ejecutora? La formulación del presupuesto de cada unidad ejecutora, que se traduce en la solicitud de los recursos presupuestarios de la misma para satisfacer las necesidades establecidas en su plan operativo anual,

en principio, es responsabilidad del Jefe de la Misión Diplomática (Embajada, Oficina Consular, etc.). Sin embargo, se creó la figura del “Administrador de Misión” dentro de las Misiones Diplomáticas y Consulares acreditadas en el exterior, de acuerdo a lo establecido en la Gaceta Oficial N° 37.388 de fecha 20/02/2002 a efectos de “satisfacer los preceptos de la normativa legal vigente en materia de ejecución y control del gasto en las unidades administradoras desconcentradas del servicio exterior venezolano.”

En el artículo N° 3 de la Resolución establecida en dicha Gaceta Oficial donde se crea el cargo de “Administrador de Misión”, se describen las funciones del mismo de manera detallada. Para el caso que ocupa al objeto de la presente investigación, se menciona sólo el numeral 2 que reza lo siguiente:

“*Asistir al Jefe de Misión en la elaboración y formulación tanto de los planes operativos anuales, como en el respectivo proyecto de presupuesto, con especial énfasis en la vinculación plan y presupuesto de la misión, así como adecuar la ejecución del presupuesto a los procedimientos y lineamientos generales que establecen las Leyes y Reglamentos e Instructivos que para tal efecto apruebe el ejecutivo nacional, con el propósito de que las misiones asuman las responsabilidades como unidades administradoras desconcentradas”.*

Considerando lo anteriormente expuesto, se infiere que la responsabilidad de la formulación de los presupuestos de las unidades ejecutoras locales del servicio exterior, descansa en el

Jefe de Misión (Embajador o Cónsul) asistido por el Administrador de Misión que se designe.

En tal sentido, la Dirección de Presupuesto, específicamente los analistas de presupuesto del Área de Formulación Presupuestaria, reciben las solicitudes de POA y Presupuesto de estas 181 unidades ejecutoras locales acreditadas en el exterior; solicitudes que han sido elaboradas por el Administrador de Misión, el Jefe de la Misión Diplomática o el personal que se haya designado para cumplir dichas funciones. Cada analista de presupuesto debe manejar presupuestariamente un aproximado de 15 a 18 unidades ejecutoras locales del servicio exterior y revisar, analizar, verificar, corregir, recomendar, sugerir y asesorar al administrador de misión o al Jefe de la Misión de esa unidad ejecutora local, en torno a la formulación del presupuesto que está realizando, así como de las modificaciones presupuestarias que solicite, los recursos adicionales requeridos, entre otros asuntos de importancia, para luego de dicho análisis asignar la cuota presupuestaria que servirá para el funcionamiento de la misma en un ejercicio fiscal o año determinado.

Considerando que una unidad ejecutora local o misión en el exterior posee condiciones diferentes y particulares por encontrarse en un país que tiene sus propias características, economía, sistema político y social diferenciado, relaciones comerciales diversas, religión, entre otros, y que todas estas variables deben ser tomadas en cuenta a la hora de formular el presupuesto de una misión, entonces la tarea del analista de presupuesto que debe verificar y

analizar las 15 unidades administradoras o misiones que se le asigna, sugiere o requiere una gran capacidad, conocimiento y compromiso para poder efectuar un trabajo eficaz y efectivo que permita que la solicitud de dichos recursos sea la más certera posible, y vinculada a los objetivos que en materia de política exterior debe cumplirse. Esto da a entender que el analista de presupuesto debe mantener contacto constante con el administrador de misión o el jefe de la misión diplomática (de no existir administrador de misión lo que ocurre en varios casos), y debe avisar, asesorar y analizar permanentemente sobre el manejo presupuestario de esa unidad ejecutora.

Por todo lo anteriormente descrito, se hace notoria la responsabilidad y el conocimiento que debe de tener un analista de presupuesto del Ministerio del Poder Popular para Relaciones Exteriores, y la necesidad de establecer lineamientos de capacitación para que el mismo esté a la vanguardia de las nuevas exigencias intelectuales e institucionales que se demandan cada día y que se incrementan con el dinamismo de la política exterior venezolana, de manera de poder coadyuvar a que estas misiones diplomáticas, que son la cara de Venezuela en el resto del mundo, puedan cumplir a cabalidad con su misión. Es por ello que la figura del analista de presupuesto reviste una importancia categórica que no debe ser invisibilizada, sino que debe enaltecerse su misión y responsabilidad, así como debe evaluarse la pertinencia de contar con funcionarios capacitados integralmente para ejercer dichas funciones.

No obstante, dentro de la Dirección de Presupuesto constantemente se requieren de análisis profundos y coyunturales, solicitados directamente por el Jefe de la Dirección de Presupuesto o por personal de mayor rango. Estos análisis requeridos van desde una simple modificación presupuestaria de una misión en específico, hasta el impacto general dentro de una misión o de un grupo de misiones, o dentro del presupuesto en general, causado por alguna política económica venezolana como por ejemplo el caso de la modificación del tipo de cambio de Bolívares a dólares estadounidenses, que impacta en el presupuesto de divisas de la Cancillería, así como, alguna política económica, social, cultural, religiosa etc. aplicada en otros países y que afecta el cumplimiento o la materialización de las metas y objetivos establecidos en los planes operativos anuales de la misión, como por ejemplo, que en un país determinado se incrementen las tarifas eléctricas por paro de trabajadores del sistema de electricidad de ese país, que exigen incremento salarial. En este caso, el analista de presupuesto debe estar al tanto de lo que ocurre en el país donde se encuentra la misión objeto de su análisis continuo, a fin de proyectar y prever cómo puede incidir un hecho específico dentro de la escena presupuestaria de la misión, y con esta previsión a tiempo darle a la gerencia de la Dirección de Presupuesto herramientas y soluciones concretas que permitan tomar medidas correctivas a tiempo, a fin de garantizar los recursos presupuestarios y financieros posibles a la misión diplomática que se está viendo afectada por ese hecho económico en ese país específico.

Es por ello que, el analista de presupuesto del Ministerio del Poder Popular para Relaciones Exteriores debe estar constantemente informado de lo que ocurre en los países donde las misiones, objeto de su trabajo, se encuentren establecidas, así como deben manejar todo lo relacionado con la política exterior de Venezuela respecto de esos países, a fin de actuar inmediatamente si alguna política o suceso imprevisto puede influir de alguna manera en el desarrollo presupuestario de la misión.

Los Analistas de Presupuesto: funciones generales

Los analistas del presupuesto pueden ser encontrados en industria privada, las organizaciones no lucrativas, y el sector público. En firmas del sector privado, un analista del presupuesto examina, analiza, y busca nuevas maneras de mejorar eficacia y de aumentar beneficios. Aunque los analistas que trabajan en organizaciones no lucrativas y gubernamentales no se refieren generalmente a beneficios, todavía intentan encontrar la distribución más eficiente de fondos y de otros recursos entre varios departamentos y programas.

Los analistas del presupuesto tienen muchas responsabilidades en estas organizaciones, pero su tarea primaria está proporcionando a consejo y a asistencia técnica en la preparación de presupuestos anuales. Al principio de cada ciclo de presupuesto, los encargados y los jefes de servicio someten planes operacionales y financieros propuestos a los analistas del presupuesto para la revisión. Estos planes contornean programas anticipados,

incluyendo propuesto el financiar de aumentos y de nuevas iniciativas, estimaban costes y costos, y los gastos en inversión de capital necesitaron financiar estos programas.

De acuerdo al Comité de Desarrollo y entrega de servicio de empleo de los Estados Unidos (JobBankUSA, página web en línea), se argumenta que los analistas examinan las estimaciones o las ofertas de presupuesto para lo completo, la exactitud, y la conformidad con procedimientos establecidos, regulaciones, y objetivos de organización. A veces, emplean análisis de costes y beneficios para repasar peticiones financieras, evalúan compensaciones del programa, y exploran métodos de financiamiento de una alternativa. También examinan presupuestos últimos y actuales e investigan los progresos económicos y financieros que afectan el gasto de la organización. Este proceso permite a analistas evaluar ofertas en los términos de las prioridades y de los recursos financieros de la organización.

Después de este proceso inicial de la revisión, los analistas del presupuesto consolidan los presupuestos departamentales individuales en los resúmenes del presupuesto en el funcionamiento y capitales. Estos resúmenes contienen comentarios y las declaraciones que utilizan o discuten contra el financiamiento solicitan. Los resúmenes del presupuesto entonces se someten a la gerencia mayor o, al igual que a menudo el caso en local y gobiernos del estado, a los funcionarios designados o elegidos. Los analistas del presupuesto entonces ayudan al principal oficial de funcionamiento, pista de agencia, u otros encargados superiores

analizan el plan propuesto e idean alternativas posibles si los resultados proyectados son insatisfactorios. La decisión final para aprobar el presupuesto, sin embargo, es tomada generalmente por la pista de la organización en un firme privado o por los funcionarios elegidos, tales como el cuerpo legislativo del estado, en el gobierno.

A través del resto del año, los analistas vigilan periódicamente el presupuesto por informes de repaso y registros de estadísticas. Si las desviaciones aparecen entre el presupuesto aprobado y el funcionamiento real, los analistas del presupuesto pueden escribir un informe que proporciona a las razones para las variaciones, junto con las recomendaciones para los nuevos o revisados procedimientos presupuestarios. Para evitar o aliviar déficit, él puede realizar recomendaciones o generar propuesta para solventar el caso. Él también informa a los directores dentro de su organización del estatus y de la disponibilidad de fondos en diversas cuentas del presupuesto. Antes de que cualquier cambio se realice a un programa existente o se ponga en ejecución un nuevo, un analista del presupuesto evalúa la eficacia del programa. Los analistas también pueden estar implicados en actividades de largo alcance de las hojas de operación tales como proyección de las necesidades futuras del presupuesto.

La cantidad de datos y de información que los analistas del presupuesto pueden analizar ha aumentado grandemente con el uso de los programas financieros automatizados del software. Los analistas también hacen el uso extenso de la hoja de Excel.

Los analistas del presupuesto han visto que su papel es fundamental para coadyuvar en la reestructuración de los planes y objetivos que persiga una institución. Desarrollan no sólo las guías de consulta y las políticas que gobiernan la formulación y el mantenimiento del presupuesto, sino que también miden el funcionamiento de una organización, evalúan los efectos de varios programas y políticas en el presupuesto, y ayudan a bosquejar la legislación en la materia presupuestaria. Además, los analistas del presupuesto conducen a veces las sesiones del entrenamiento para el personal de la compañía o de la agencia de estatal con respecto a nuevos procedimientos presupuestarios.

En el libro Occupational Outlook Handbook en Español, Edición 2010-11 (disponible en la web), en el apartado sobre Analistas Presupuestarios, se indican los requisitos mínimos para ser analistas de presupuesto o presupuestarios, así como, la importancia que reviste este cargo dentro de la organización. Se resume a continuación los puntos más importantes que se destacan en el mismo.

Educación y capacitación: Los empleadores por lo general exigen que los analistas presupuestarios posean al menos un título de licenciatura, aunque algunos prefieren o exigen un título de maestría. En el gobierno es suficiente un título de licenciatura en cualquier disciplina para un puesto de analista presupuestario de nivel inicial. Los gobiernos estatales y locales tienen distintas exigencias, pero a menudo requieren un título de licenciatura en áreas determinadas, que incluyen contabilidad, finanzas, negocios,

administración pública, economía, estadística, ciencia política o sociología. Como el desarrollar un presupuesto exige sólidas habilidades numéricas y analíticas, son útiles los cursos sobre estadística o contabilidad, sin importar de la disciplina de estudio que elija el futuro analista presupuestario. Algunos estados pueden exigir un título de maestría. Ocasionalmente la experiencia laboral relacionada con los presupuestos o las finanzas puede ser sustituida por la educación formal.

En la mayoría de las organizaciones, los analistas presupuestarios aprenden su trabajo participando a lo largo de un ciclo presupuestario completo. Durante el ciclo, que generalmente dura un año, los analistas se familiarizan con las diversas etapas del proceso presupuestario. Muchos analistas presupuestarios también asisten a clases de desarrollo profesional a lo largo de sus carreras.

Otros requisitos: Los analistas presupuestarios deben cumplir con estrictos estándares éticos. La integridad, objetividad y confidencialidad son esenciales cuando se trata de información financiera y los analistas presupuestarios deben evitar cualquier tipo de conflictos personales de interés. La mayoría de los analistas presupuestarios también necesita habilidades matemáticas y debe ser capaz de utilizar paquetes informáticos que incluyen planillas de cálculo, bases de datos, minería de datos y programas de análisis financiero. También son esenciales buenas habilidades de comunicación oral y escrita, ya que los analistas presupuestarios deben preparar, presentar y defender propuestas presupuestarias ante los tomadores de decisiones. Además, los analistas

presupuestarios deben ser capaces de trabajar con fuertes restricciones de tiempo.

Certificación y ascensos: Los analistas presupuestarios de niveles básicos por lo general comienzan con pocas responsabilidades y trabajan bajo estricta supervisión. Los analistas capaces pueden ser ascendidos a puestos intermedios en uno a dos años y a puestos superiores una vez que han adquirido más experiencia. Debido a la importancia y a la alta visibilidad en sus empleos, los analistas presupuestarios de alto nivel pueden ser ascendidos a puestos gerenciales en diversas partes de sus organizaciones o en otras organizaciones con las que hayan trabajado.

Los Analistas de Presupuesto en el sector público

No existe en la actualidad alguna documentación que permita describir las características fundamentales del analista de presupuesto dentro de la administración pública o del sector público de un país en específico. Sin embargo, diversas informaciones en la web, como las obtenidas del Órgano Judicial de la República de Panamá, así como del Ministerio de Economía de Perú, indican a nivel general que las funciones más importantes que debe desempeñar un analista de presupuesto son las siguientes:

A) Ejecutar la gestión presupuestaria, en las fases de formulación, programación, ejecución y evaluación, y el control del gasto, de conformidad con la Ley de Presupuesto del Sector Público y las disposiciones que emita la Dirección

Nacional de Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas.

B) Preparar trimestralmente las programaciones y reprogramaciones presupuestales de gastos.

C) Programar, coordinar y supervisar la elaboración del anteproyecto de Presupuesto de la Institución.

D) Ingresar la información presupuestal de ingresos y gastos en el módulo de presupuesto.

E) Concordar el Plan Operativo (POA) y el Presupuesto Anual, a manera de coadyuvar al cumplimiento de los objetivos del Programa o Proyecto.

F) Realiza o verifica el análisis de las solicitudes de modificaciones presupuestarias, transferencias entre partidas, créditos adicionales, resoluciones de modificaciones al presupuesto y otros informes financieros relacionados con la ejecución presupuestaria.

G) Realizar estudios financieros.

H) Preparar informes mensuales sobre el comportamiento de la ejecución presupuestal de los ingresos y gastos en relación a los recursos asignados, para la toma de decisiones.

I) Preparar informes en materia presupuestal que sean solicitados por el Jefe de la Unidad de Planificación y Presupuesto.

J) Realizar investigaciones con diversas áreas para obtener información adecuada y formular el presupuesto.

K) Distribuir eficientemente el presupuesto a cada unidad administrativa de acuerdo a sus necesidades y requerimientos.

L) Colaborar con el jefe de Presupuesto de la Institución, en el análisis, atención y solución de asuntos que dicho funcionario le delegue.

Además de lo anterior, las competencias o requisitos para ser un Analista de presupuesto es ser mínimo, Licenciado en las Áreas de Economía, Contaduría, Administración, Finanzas o Contabilidad, con mínimo 3 años de experiencia profesional relacionada con las actividades del proceso presupuestario, competencias en el área, habilidades comunicativas, verbales y de redacción, así como capacidad para realizar investigaciones y recomendaciones a la alta gerencia. También se exige en muchos casos, tener estudios de post grado en el área o afines.

Los Analistas de Presupuesto en el Ministerio del Poder Popular para Relaciones Exteriores: Funciones, Perfil y competencias del cargo.

En el vigente “Manual Descriptivo de clases de cargos del año 2002 del Ministerio del Poder Popular para Relaciones Exteriores”, se detallan las características del trabajo, las tareas típicas y los requisitos mínimos exigidos para laborar como Analista de

Presupuesto en esa Institución. El manual describe ciertos características del trabajo con grados de dificultad variable, dependiendo del cargo que se pretenda describir (Analista de presupuesto I, II, III, IV o V). Las tareas atinentes al analista se relacionan con la:

- Elaboración de los anteproyectos de presupuesto de ingreso y gastos de la institución
- Revisión de las estructuras por programas y analizar los montos asignados a cada objeto de gasto
- Coordinar la distribución de las asignaciones presupuestarias por partidas
- Llevar el control del gasto presupuestario de cada una de las unidades organizativas.
- Comparar el monto asignado con presupuestos de años anteriores.
- Verificar las justificaciones de modificaciones presupuestarias
- Elaborar cuadros demostrativos para información general.
- Analiza y elabora solicitudes de traspasos.
- Asistir a reuniones periódicas de preparación y estudio para concretar detalles de los recursos asignados a cada actividad.

- Presentar informes de actividades realizadas

Para cumplir cabalmente con dichas actividades, se exige que el trabajador sea como mínimo Técnico Superior en Administración, mención Presupuesto o el equivalente. Los conocimientos, habilidades y destrezas se basan en:

- Buen conocimiento de los principios y prácticas de la Administración Pública, Presupuestaria y Contabilidad (gubernamental y fiscal).
- Habilidad para analizar problemas presupuestarios y formular recomendaciones adecuadas.
- Habilidad para elaborar informes.
- Habilidad para tratar de forma cortés a funcionarios.
- Habilidad para expresarse en forma clara y concisa.

Existe actualmente el Manual descriptivo de cargos por competencias elaborado en Octubre del año 2012, pero que aún se encuentra en fase de aprobación por las autoridades competentes. El mismo, plantea de forma similar las características y competencias que debe tener una analista de presupuesto de esta institución.

El Ministerio del Poder Popular para Relaciones Exteriores

Antecedentes

De acuerdo a Maldonado (1994), entre los edificios construidos en Caracas como Capital, entre los siglos XVI y XVII, se destaca la actual Casa Amarilla que fue sede de importantes instituciones de la vida provincial de la colonia y en ella tuvieron lugar procesos históricos, acontecimientos y sucesos extraordinarios decisivos en la vida nacional.

De solar principal baldío pasó a ser sede de la Real Cárcel, luego Real Cárcel de Corte y justo a su lado se arrojó el ilustre Ayuntamiento de Caracas. Durante el período colonial este terreno fue destinado a dar sede a la Real Cárcel de Caracas que más tarde, al ser trasladada a la Real Audiencia de la Capital, fue elevada al rango de cárcel de Corte. Allí estuvieron recluidos y fueron condenados a muerte por haber conspirado José Leonardo Chirinos, José María España y demás implicados en la propagación de los Derechos del hombre y del ciudadano.

A su lado contiguo inferior se alojaron las Salas Capitulares del ilustre Ayuntamiento de Caracas que tenía años sin Sede propia; y fue, justamente allí, donde se selló uno de los capítulos más trascendentes de la historia de la historia de Venezuela: el 19 de Abril de 1810, tiempo en que se da inicio al movimiento emancipador de España.

En la etapa republicana, por disposición del general José Antonio Páez, en el deteriorado edificio se asila un cuartel de milicias, hasta que se acondicionaron las oficinas del gobierno nacional y se remozaron como marco decoroso para los ceremoniales del traslado

a Caracas de los restos del Libertador Simón Bolívar (17 de diciembre de 1842).

En el gobierno del General Antonio Guzmán Blanco la edificación ya conocida como Palacio de Gobierno, alcanza su mayor esplendor en la ocasión de erigirse en la plaza que lleva su nombre la estatua ecuestre del libertador, Se efectúa una profunda intervención que cambia el aspecto de la casa. Guzmán Blanco la convierte en residencial presidencial a raíz del triunfo del partido liberal amarillo y como símbolo de la victoria federalista. Poco más tarde la noble casona pasa a ser conocida como Casa Amarilla.

Luego, sirvió como despacho y residencia de algunos presidentes de la República, entre ellos a Francisco Linares Alcántara, Cipriano Castro y el vice-presidente J.V. Gómez, quien instaló en la Casa Amarilla su cuartel general después de consumar el pronunciamiento militar contra Castro ausente en el extranjero.

Para octubre de 1912, el general Juan Vicente Gómez dicta un decreto destinado a la Casa Amarilla para Despacho y servicio del Ministerio de Relaciones Exteriores; y, en febrero de 1979 fue declarada la Casa Amarilla Monumento Nacional, por Decreto de la Junta Nacional Protectora y Conservadora del Patrimonio Histórico de la Nación.

En el año 1989 un incendio y las incontenibles llamas en el ala norte del inmueble despertaron en la conciencia nacional el celo por

preservar y conservar el patrimonio, del cual forma parte la Casa Amarilla.

Actualmente la Sede de la Cancillería venezolana se encuentra ubicada en la Torre del Ministerio del Poder popular para Relaciones Exteriores, siendo la Casa Amarilla el asiento de la Biblioteca del Ministerio y de diversas oficinas como la Oficina de Protocolo de la Cancillería.

Misión, Visión y Objetivos del Ministerio del Poder Popular para Relaciones Exteriores

De acuerdo a los establecido por la Constitución y las Leyes de la República, el Ministerio de Relaciones Exteriores tiene como misión planificar, formular y ejecutar, bajo la conducción directa del Presidente de la República, la política internacional del Estado y la Nación venezolana, a través de la coordinación y armonización de las acciones de los diversos órganos del Estado, en lo que concierne a las relaciones internacionales, a objeto de propiciar una posición estratégica, consecuente con la defensa del interés nacional.

La visión está dirigida a estructurar un sistema de relaciones exteriores que sea capaz de integrar la América Latina y el Caribe y afrontar retos de la multipolaridad en un marco de desarrollo económico justo, social y equitativo de la República Bolivariana de Venezuela, el cual está soportado en los siguientes valores:

- Libertad

- Honestidad
- Participación
- Celeridad
- Igualdad
- No discriminación
- Respeto a la soberanía e integridad territorial de los estados.
- Solidaridad y
- Confianza.

De acuerdo a la página web de la Cancillería de la República, El Ministerio del Poder Popular para Relaciones Exteriores está encargado de la política exterior bajo la conducción directa del Presidente de la República. La actuación internacional de la República, la conducción de las relaciones con otros Estados; la representación de la República en organismos internacionales, conferencias y cualesquiera otros actos internacionales, salvo que, en este último caso, el Presidente de la República encargue la representación a otro Ministro o funcionario público, que así lo disponga expresamente esta Ley o se determine en función de los tratados firmados por la República. En estos últimos casos, el Ministerio de Relaciones Exteriores asegurará la coordinación con la política exterior de la República, se hará representar cuando lo

estime necesario y cumplirá los procedimientos requeridos por la Constitución y el derecho internacional.

La Dirección de Presupuesto del Ministerio del Poder Popular para Relaciones Exteriores

La Dirección de presupuesto tiene la misión de coordinar el proceso de la formulación, programación, control y evaluación presupuestaria de las unidades organizativas del Ministerio, tanto del servicio interno como del servicio externo y así mismo gestionar las solicitudes operativas y de asesoría técnica que requieran dichas unidades.

La objetivo primordial de esta Dirección es el de distribuir eficientemente y de forma equitativa los recursos, soportándose en datas históricas y en un control, seguimiento y evaluación presupuestaria que le suministrarán criterios objetivos para proponer estrategias que coadyuven al logro de los planes, proyectos, objetivos y metas establecidas para el ejercicio fiscal.

De acuerdo al Manual de Normas y Procedimientos de la Dirección (que aún se encuentra en proceso de aprobación por las altas autoridades), se detallan a continuación las diferentes funciones que debe cumplir la Dirección de Presupuesto:

- Dirigir (Coordinar, Supervisar, Controlar, Evaluar) el proceso de Formulación del Anteproyecto de Presupuesto del MPPRE

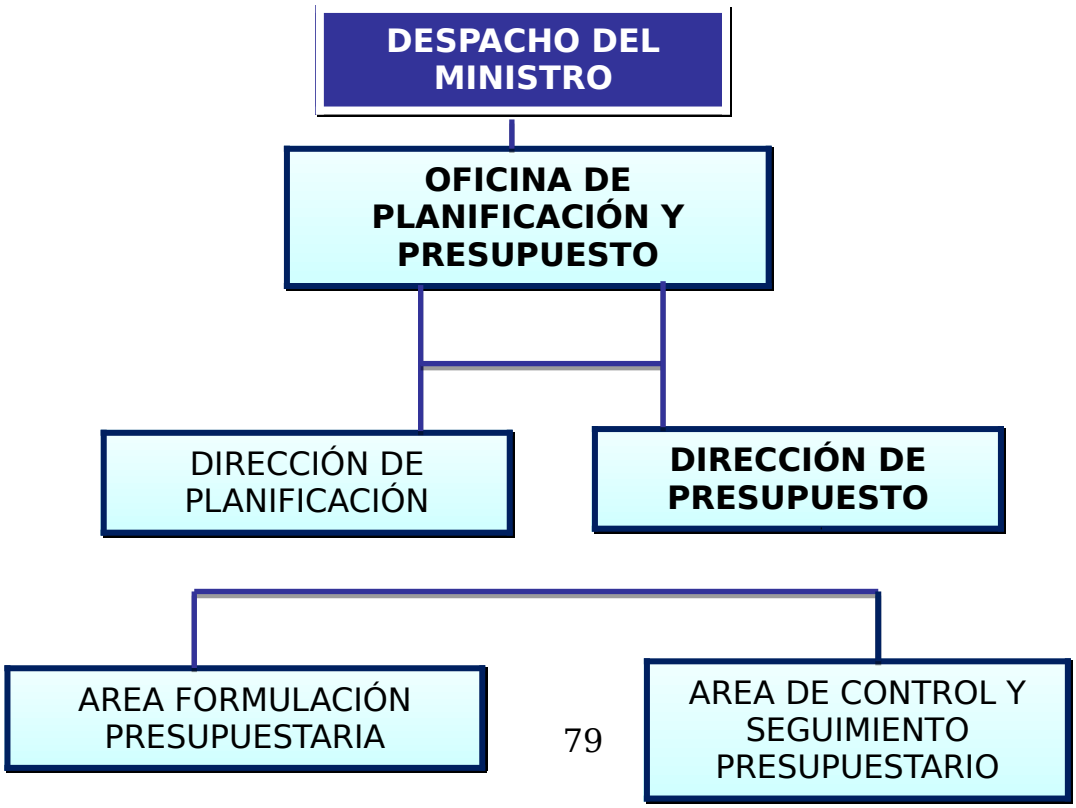
- Dirigir el proceso de Formulación del Proyecto de Presupuesto del MPPRE
- Dirigir el proceso de Reprogramaciones Trimestrales de Cuotas de Compromisos y Desembolsos
- Canalizar todos los requerimientos de modificaciones presupuestarias
- Coordinar acciones para atender los requerimientos especiales de las Misiones en el Exterior y del Despacho
- Gestionar ante los entes rectores las facilitaciones de trámites relacionados con solicitudes de modificaciones presupuestarias, aprobaciones de reprogramaciones etc.
- Diseñar y ejecutar políticas y estrategias para la presentación de solicitudes de recursos adicionales.
- Dirigir (Coordinar, Supervisar, Controlar, Evaluar) la fase del proceso de Ejecución correspondiente al registro de compromisos presupuestario del MPPRE
- Coordinar el proceso de Asesoría en el Área de Presupuesto a las misiones en el exterior, con el propósito de que culminen adecuadamente las rendiciones para las correspondientes reposiciones de fondo.
- Coordinar acciones especiales para fortalecer las misiones acreditadas en el exterior que presenten más debilidades en cuanto a la ejecución presupuestaria.
- Diseñar y ejecutar políticas de trabajo que maximicen la capacidad de respuesta de la Dirección, ante la demanda de servicios requeridas los usuarios del despacho.

- Estudiar propuestas de solución a emergencias que surgen por la dinámica internacional y que deben ser atendidas de manera perentoria.
- Dirigir (Coordinar, Supervisar, Controlar, Evaluar) el proceso de Control y Evaluación sistematizada de la Ejecución física y financiera del presupuesto de gastos del MPPRE.
- Coordinar la elaboración de informes gerenciales sobre el comportamiento de la ejecución físico financiera que coadyuven a la toma de decisiones del nivel estratégico del Ministerio.
- Formular propuestas de medidas correctivas a fin de mejorar la gestión presupuestaria institucional para alcanzar las metas previstas en cada ejercicio económico financiero.
- Evaluar la eficacia, eficiencia, economía y calidad en el logro de los objetivos y metas.

La Dirección de Presupuesto forma parte de la Oficina de Planificación y Presupuesto junto con la Dirección de Planificación. La Dirección de Presupuesto posee dos áreas de trabajo que la conforman. Una de ellas es el área de formulación presupuestaria y la otra el área de control y seguimiento presupuestario. Cada una posee funciones definidas y diferenciadas, pero conjuntamente conforman articuladamente las operaciones presupuestarias requeridas para el proceso de programación, formulación, modificación, control, seguimiento y ejecución del presupuesto que se le asigna a este órgano de la administración pública nacional.

Actualmente existen ciertas modificaciones que pretenden implementarse para la optimización de los procesos, tales como que los analistas tanto del Área de Control y Seguimiento presupuestario, como los de Formulación Presupuestaria, lleven el presupuesto de una Misión en específico, desde su formulación presupuestaria hasta su proceso de ejecución. Esto traería consigo la unificación de ambas áreas de trabajo y la reducción de la cantidad de misiones por analista. Sin embargo, hasta que dicha modificación no sea aprobada por el Área de Organización y Sistemas adscrita a la Dirección de Planificación, se considera que existen dos áreas de trabajos con un grupo de analistas con competencias y funciones diferentes en cada área de trabajo.

Gráfico 1
Organigrama de la Dirección de Presupuesto (2013)



La Política Exterior: concepto, análisis y lineamientos venezolanos

La Política Exterior se define como las decisiones públicas que el gobierno de un Estado toma, en función de los intereses nacionales, y en relación a los demás actores del sistema internacional.

El análisis de la política exterior implica el estudio del cómo el estado hace política exterior. Desde esta perspectiva el estado es considerado como el actor principal y básico de las relaciones internacionales. Aun así, dada la cantidad y diversidad de los actores que interactúan en el sistema internacional en la actualidad, este análisis no puede excluir aquellas acciones que están dirigidas a otro tipo de actores. El papel de los Estados en los organismos internacionales, la relación con las Organizaciones No Gubernamentales y las acciones contra el crimen organizado o los grupos terroristas, por ejemplo, también forman parte de la agenda y construcción de la política exterior de los Estados.

Debido a que el análisis de la política exterior implica tanto el estudio de la política internacional como de los asuntos domésticos, la disciplina académica se localiza e incide en la intersección entre la teoría de las relaciones internacionales y la política pública. La política exterior se nutre de disciplinas como el estudio de la

diplomacia, de la guerra (o del conflicto), de las organizaciones intergubernamentales, y de las sanciones económicas, cada una de las cuales cobran una importancia capital por la cual el estado puede llevar a cabo su política exterior.

Académicamente hablando, el análisis de la política exterior se encuentra más comúnmente estudiado dentro de la ciencia política y las relaciones internacionales.

La Política Exterior de Venezuela está regida por los fundamentos de la constitución de 1999 de ese país que establece los principios de independencia, igualdad entre los Estados, libre determinación y no intervención, solución pacífica de los conflictos, cooperación, respeto a los derechos humanos, solidaridad entre los pueblos y la democratización en la toma de decisiones en los organismos internacionales. Según su constitución Venezuela también debe promover y consolidar la integración latinoamericana y caribeña, el desarme nuclear y el equilibrio ecológico.

Todos los tratados suscritos deben ser aprobados por la Asamblea Nacional antes de ser ratificados por el presidente de ese país. El poder legislativo es el único que puede autorizar el nombramiento de los jefes de misiones diplomáticas permanentes y el envío de misiones militares fuera de sus fronteras.

A partir del 2 de febrero de 1999, se inició un proceso de cambio en Venezuela orientado hacia la construcción del Proyecto Nacional Simón Bolívar, el cual continúa en esta nueva fase de gobierno para

profundizar los logros alcanzados por los lineamientos del Plan de Desarrollo Económico y Social 2001 – 2007.

En este período 2007 – 2013, se orienta Venezuela hacia la construcción del Socialismo del Siglo XXI, a través de las siguientes directrices:

I. Nueva Ética Socialista:

Propone la refundación de la Nación Venezolana, la cual hunde sus raíces en la fusión de los valores y principios de lo más avanzado de las corrientes humanistas del Socialismo y de la herencia histórica del pensamiento de Simón Bolívar.

II. La Suprema Felicidad Social:

A partir de la construcción de una estructura social incluyente, un nuevo modelo social, productivo, humanista y endógeno, se persigue que todos vivamos en similares condiciones, rumbo a lo que decía el Libertador: “La Suprema Felicidad Social”.

III. Democracia Protagónica y Revolucionaria:

Para esta nueva fase de la Revolución Bolivariana se consolidará la organización social, de tal manera de transformar su debilidad individual en fuerza colectiva, reforzando la independencia, la libertad y el poder originario del individuo.

IV. Modelo Productivo Socialista:

Con el fin de lograr trabajo con significado, se buscará la eliminación de su división social, de su estructura jerárquica y de la

disyuntiva entre la satisfacción de las necesidades humanas y la producción de riqueza subordinada a la reproducción del capital.

V. Nueva Geopolítica Nacional:

La modificación de la estructura socio-territorial de Venezuela persigue la articulación interna del modelo productivo, a través de un desarrollo territorial desconcentrado, definido por ejes integradores, regiones programa, un sistema de ciudades interconectadas y un ambiente sustentable.

VI. Venezuela: Potencia Energética Mundial:

El acervo energético del país posibilita una estrategia que combina el uso soberano del recurso con la integración regional y mundial.

El petróleo continuará siendo decisivo para la captación de recursos del exterior, la generación de inversiones productivas internas, la satisfacción de las propias necesidades de energía y la consolidación del Modelo Productivo Socialista.

VII. Nueva Geopolítica Internacional:

La construcción de un mundo multipolar implica la creación de nuevos polos de poder que representen el quiebre de la hegemonía unipolar, en la búsqueda de la justicia social, la solidaridad y las garantías de paz, bajo la profundización del diálogo fraterno entre los pueblos, su autodeterminación y el respeto de las libertades de pensamiento.

En este sentido, y de acuerdo a los establecido por lo lineamientos del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007-2013, “el Ministerio de Relaciones Exteriores, como órgano coordinador de la política exterior de Venezuela, debe desarrollar un sistema de generación y producción de conocimiento donde se integre el nivel central con cada una de las embajadas y su nivel regional de información, soportado en una plataforma tecnológica que coadyuve a la gestión del conocimiento y a la articulación de mecanismos de transferencia de información.”

La Capacitación

Se entiende por capacitación el conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la educación no formal como a la informal de acuerdo con lo establecido por la ley general de educación, dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios a la comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral. Esta definición comprende los procesos de formación, entendidos como aquellos que tienen por objeto específico desarrollar y fortalecer una ética del servicio público basada en los principios que rigen la función administrativa.

A mayor desarrollo tecnológico en la sociedad, mayor necesidad de talento, es decir, de personas competentes técnica y emocionalmente, capaces de crear valor, innovar, afrontar retos en

los negocios, elaborar bienes y servicios de calidad y contribuyan a que la organización aprenda a mantenerse en un mercado globalizado: “...la tendencia es que las organizaciones se conviertan en comunidades de aprendizaje que lo generen, lo conserven y lo traduzcan en acciones de valor agregado [...] la sobrevivencia en el mundo global y competitivo depende, en estos momentos, de la inversión que hagan las empresas en intangibles, como innovación tecnológica, organización flexible y desarrollo de capital humano...” según opina Ibarra (1998). Así, la utilización del conocimiento apropiado se convierte en la principal fuente de ventaja competitiva para una organización en la época actual.

Se afirma que el conocimiento es una capacidad humana como las habilidades, la experiencia y la inteligencia; según afirma Bueno (1999), “...la presencia en la mente de ideas acerca de una cosa o cosas que se saben de cierta ciencia, arte, etc. En concreto se puede entender por conocimiento como una " combinación de idea, aprendizaje y modelo mental..."; aparece como resultado de una transformación personal que llega a convertirse en un activo más - el fundamental - de la organización y mientras mayor sea su magnitud, mayor preparación para enfrentar los cambios y fluctuaciones del entorno en el que las organizaciones deben luchar por alcanzar la competitividad.

Dado este contexto, el conocimiento debe verse en dos dimensiones, desde el punto de vista de sus poseedores:

- Conocimiento individual. El que posee individualmente el trabajador.

- Conocimiento colectivo. El que acumula la organización como resultado de la integración estratégica de éste puesto al servicio de intereses comunes en bien de la sociedad y garantiza la verdadera competitividad.

Si se reconoce la existencia de estas dos dimensiones, entonces se puede considerar que el término conocimiento "...se refiere a la capacidad de los grupos sociales para generar y aprovechar información, actuar ante situaciones imprevistas, comprender las necesidades del momento y transmitirlas a otros, adoptar las propias aptitudes a formas de organización y tecnologías inéditas, en otras palabras, el aprender a aprender, como condición indispensable de sobrevivencia..." (Mancera, 1997).

La tarea de la organización será entonces, trabajar para desarrollar capacidades que permitan la apertura a nuevas tecnologías, a los desafíos del mercado, a la innovación, la adaptación y capaces de crear conocimiento individual y colectivo para después compartirlo entre sus miembros y hacia la sociedad.

El entorno cambiante establece dos nuevas dimensiones en las que se debe expresar el conocimiento, según López (2000) estas pueden ser:

- Conocimiento operativo: Capacidad personal en la que se incluyen las habilidades, experiencia, la inteligencia; y son resultado de una transformación del individuo y puede ser aplicado en la organización para alcanzar la "productividad" o a "tareas nuevas y diferentes" como la innovación.

- Conocimiento proactivo: Cuando se dispone de fortalezas suficientes para anticiparse y provocar los cambios que traigan como consecuencia la transformación del entorno y la garantía de la competitividad.

El propio autor hace otra clasificación que se estructura sobre la base de la diversidad de conocimiento del capital humano de una organización:

- Conocimientos básicos: Pueden ser reproducidos fácilmente, con las mismas características en otras organizaciones.
- Conocimientos claves: De ellos provienen los mayores beneficios y diferencian a la organización en el mercado competitivo. Son de atención prioritaria en la organización.

- Conocimientos emergentes: Son aquellos que aún no han alcanzado pleno desarrollo, pero que de hacerlo se convertirían en claves en un momento dado.

Análisis situacional de la organización

Al ser las organizaciones laborales entidades económicas destinadas a ofrecer al público-usuario productos o bienes, y a obtener en algunos casos beneficio de ello, requieren para su correcto funcionamiento contar con una capacidad efectiva que les permita aprovechar los recursos de que disponen.

El éxito de todo centro de trabajo depende en gran parte de la correcta administración de los elementos y recursos con que cuentan.

De manera interna se integra por personas, recursos materiales, financieros, tecnológicos, etc., en donde cada uno de ellos desempeña una función específica, pero a la vez contribuyen a las funciones generales de la unidad ateniendo a un objetivo común; hacia afuera existen factores que afectan su quehacer, éstos se refieren a las condiciones sociales, económicas, culturales, educativas y físicas del contexto.

Considerada uno de los aspectos anotados, y muchos otros más, debe representar para toda organización el punto de partida en la definición de cualquier proyecto de trabajo que se emprenda.

La función de capacitación se inserta como parte integrante del acontecer cotidiano de las empresas y para cumplir con sus objetivos toma información del medio ambiente y del mismo centro de trabajo.

Por ello, es necesario que antes de tomar alguna decisión al respecto se lleve a cabo un estudio que permita identificar la situación real que en términos generales prevalece en el centro de trabajo.

El análisis situacional, en el esquema que aquí se presenta, constituye la primera fase del proceso capacitador porque define el momento en que se establecen las bases de las actividades posteriores.

Por lo anterior, éste debe reflejar información sobre:

- Misión, objetivos y metas laborales

- Proceso productivo
- Estructura organizacional
- Funciones y líneas de autoridad
- Recursos disponibles
- Clientes y proveedores
- Fuerzas y debilidades

A partir del análisis que realice la empresa de los aspectos antes anotados, se obtendrá información de las dificultades que enfrentan las áreas que la componen.

Los puntos débiles o deficiencias encontradas deben ser cuidadosamente estudiadas a fin de establecer con claridad los problemas que pueden y deben ser resueltos con capacitación

La capacitación al ser una actividad planeada contribuye a preparar y formar al recurso humano que requiere y labora actualmente en una empresa, por lo tanto no todos los problemas pueden ser satisfechos con la misma.

Cuando el diagnóstico de la empresa refleja problemas específicos en cuanto al desempeño laboral de los trabajadores referidos a la inducción, formación, actualización y desarrollo de sus funciones, éstos representan indicadores que guiarán el curso de las acciones de capacitación; por lo que representan la materia de la siguiente fase del proceso.

La meta primaria de la capacitación es contribuir a las metas globales de la organización, por lo tanto es preciso desarrollar programas que no pierdan de vista las metas y estrategias organizacionales. Las operaciones organizacionales abarcan una amplia variedad de metas que comprenden personal de todos los niveles, desde la inducción hacia el desarrollo ejecutivo. Además de brindar la capacitación necesaria para un desempeño eficaz en el puesto, los patrones ofrecen capacitación en áreas como el desarrollo personal y el bienestar.

Detección de necesidades de capacitación

De acuerdo a Fernández (Jefe del Departamento de Desarrollo Académico de la Universidad Nacional de México), en su artículo publicado en la web "Detección de necesidades de Capacitación y educación continua", la búsqueda de necesidades de capacitación es la clarificación de las demandas educativas de los proyectos prioritarios de una empresa.

Los gerentes y el personal de Recursos Humanos deben permanecer alerta a los tipos de capacitación que se requieren, cuándo se necesitan, quiénes los precisa y qué métodos son mejores para dar a los empleados el conocimiento, habilidades y capacidades necesarias. Para asegurar que la capacitación sea oportuna y esté enfocada en los aspectos prioritarios los gerentes deben abordar la evaluación de necesidades en forma sistemática utilizando tres tipos de análisis:

- Organizacional; consiste en observar el medio ambiente, las estrategias y los recursos de la organización para definir tareas en las cuales debe enfatizarse la capacitación, permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales, que es necesario enfrentar.
- De tareas; que significa determinar cuál debe ser el contenido del programa de capacitación, es decir identificar los conocimientos, habilidades y capacidades que se requieren, basado en el estudio de las tareas y funciones del puesto. Se debe hacer hincapié en lo que será necesario en el futuro para que el empleado sea efectivo en su puesto.

- De personas; este análisis conlleva a determinar si el desarrollo de las tareas es aceptable y estudiar las características de las personas y grupos que se encontrarán participando de los programas de capacitación.

Una vez realizados todos los análisis, surge un panorama de las necesidades de capacitación que deberían definirse formalmente en términos de objetivos.

La determinación de las necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff, corresponde al administrador de línea la responsabilidad por la percepción de los problemas provocados por la carencia de capacitación.

Los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son:

- Evaluación de desempeño.
- Observación.
- Cuestionarios.
- Solicitud de supervisores y gerentes.
- Entrevistas con supervisores y gerentes.
- Reuniones Inter departamentales.
- Examen de empleados.
- Modificación de trabajo.
- Entrevista de salida
- Análisis de cargos.

Además de estos medios, existen algunos indicadores de necesidades de capacitación. Estos indicadores sirven para identificar eventos que provocarán futuras necesidades de capacitación por ejemplo: modernización de maquinarias y equipos; producción y comercialización de nuevos productos o servicios; expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados; reducción del número de empleados y el otro indicador son los problemas comunes de necesidades de entrenamiento ya existentes son por ejemplo: calidad inadecuada de la producción; baja productividad; relaciones deficientes entre el personal; número excesivo de quejas.

Bases Legales

La base legal del presupuesto comienza en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela en el Capítulo II del Régimen Fiscal y Monetario Sección Primera del Régimen Presupuestario, el cual indica lo siguiente:

> Artículo 313. La administración económica y financiera del Estado se regirá por un presupuesto aprobado anualmente por ley. El Ejecutivo Nacional presentará a la Asamblea Nacional, en la oportunidad que señale la ley orgánica, el proyecto de Ley de Presupuesto. Si el Poder Ejecutivo, por cualquier causa, no hubiese presentado a la Asamblea Nacional el proyecto de ley de presupuesto dentro del plazo establecido legalmente, o el mismo fuere rechazado por ésta, seguirá vigente el presupuesto del ejercicio fiscal en curso.
> La Asamblea Nacional podrá alterar las partidas presupuestarias, pero no autorizará medidas que conduzcan a la disminución de los ingresos públicos ni gastos que excedan el monto de las estimaciones de ingresos del proyecto de Ley de Presupuesto.
> Con la presentación del marco plurianual del presupuesto, la ley especial de endeudamiento y el presupuesto anual, el Ejecutivo Nacional hará explícitos los objetivos de largo plazo para la política fiscal, y explicar cómo dichos objetivos serán logrados, de acuerdo con los principios de responsabilidad y equilibrio fiscal.

A su vez, es importante destacar otro conjunto de artículos contenidos en leyes que rigen la actuación administrativa y presupuestaria de la República Bolivariana de Venezuela, tales como la Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público (LOAFSP) y el Reglamento N° 1 de dicha ley. Se especifican a continuación los artículos relacionados con la formulación del presupuesto de la nación contenidos en la LOAFSP, los cuales son:

✓ Título II del Sistema Presupuestario, Capítulo I Disposiciones Generales

Sección primera: normas comunes

Artículo 10. Los presupuestos públicos expresan los planes nacionales, regionales y locales, elaborados dentro de las líneas generales del plan de desarrollo económico y social de la Nación aprobadas por la Asamblea Nacional, en aquellos aspectos que exigen, por parte del sector público, captar y asignar recursos conducentes al cumplimiento de las metas de desarrollo económico, social e institucional del país; y se ajustarán a las reglas de disciplina fiscal contempladas en esta Ley y en la Ley del marco plurianual del presupuesto.

Sección cuarta: de la formulación del presupuesto de la República y de sus entes descentralizados sin fines empresariales.

Artículo 36. La Oficina Nacional de Presupuesto elaborará el proyecto de ley de presupuesto atendiendo a los anteproyectos preparados por los órganos de la República y los entes descentralizados funcionalmente sin fines empresariales, y con los ajustes que resulte necesario introducir.

Artículo 38. El proyecto de ley de presupuesto será presentado por el Ejecutivo a la Asamblea Nacional antes del quince de octubre de cada año. Será acompañado de una exposición de motivos que, dentro del contexto de la ley del marco plurianual del presupuesto y en consideración del acuerdo de la Asamblea Nacional a que se refiere el artículo 28 de esta Ley, exprese los objetivos que se propone alcanzar y las explicaciones adicionales relativas a la metodología utilizada para las estimaciones de ingresos y fuentes financieras y para la determinación de las autorizaciones para gastos y aplicaciones financieras, así como las demás informaciones y elementos de juicio que estime oportuno.

También es importante señalar los artículos referidos a la formulación del presupuesto de los órganos de la administración pública nacional, contenidos en el Reglamento N°1:

Capítulo I: disposiciones generales

Artículo 2. El proyecto de ley de presupuesto será presentado por el Ejecutivo a la Asamblea Nacional antes del quince de octubre de cada año.

Será acompañado de una exposición de motivos que, dentro del contexto de la ley del marco plurianual del presupuesto y en consideración del acuerdo de la Asamblea Nacional a que se refiere el artículo 28 de esta Ley, exprese los objetivos que se propone alcanzar y las explicaciones adicionales relativas a la metodología utilizada para las estimaciones de ingresos y fuentes financieras y para la determinación de las autorizaciones para gastos y aplicaciones financieras, así como las demás informaciones y elementos de juicio que estime oportuno.

Artículo 4. Los órganos y entes sujetos a la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público, formularán, ejecutarán y controlarán su presupuesto con base al plan de cuentas o clasificador presupuestario dictado por la Oficina Nacional de Presupuesto.
El plan de cuentas o clasificador presupuestario consta de las cuentas de recursos y las cuentas de egresos. Los niveles de desagregación de las cuentas de recursos, permitirán identificar los ramos y subramos genéricos, específicos y subespecíficos y los referidos al grupo de las cuentas de egresos permitirán identificar partidas, genéricas, específicas y subespecíficas.

Artículo 7. Los presupuestos de los órganos y entes sujetos a la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público se vincularán con los planes nacionales, regionales, estadales y municipales, elaborados en el marco de las líneas generales del plan de desarrollo económico y social de la Nación, el acuerdo anual de políticas, los lineamientos de desarrollo nacional y la Ley del Marco Plurianual del Presupuesto, de conformidad con lo establecido en la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público, y contendrán las políticas, objetivos estratégicos, productos e indicadores incluidos en el plan operativo anual.

Capitulo II: de la organización del sistema presupuestario

Artículo 8. Las máximas autoridades de los órganos y entes ejecutores, están obligadas a:
1. Designar a los funcionarios responsables de los proyectos, acciones centralizadas, metas y objetivos presupuestarios.
2. Aprobar y enviar oportunamente el anteproyecto de presupuesto del órgano o ente a la Oficina Nacional de Presupuesto y efectuar los ajustes que esta Oficina les indique.
3. Velar porque el órgano o ente a su cargo registre l ejecución física y financiera del presupuesto, sobre la base de los indicadores de gestión predeterminados, y participe los resultados a la Oficina Nacional de Presupuesto.
4. Velar porque el órgano o ente a su cargo elabore oportunamente la programación presupuestaria y suministre la información de conformidad con lo previsto en el presente Reglamento.
5. Cumplir con los procedimientos y demás mecanismos para efectuar las modificaciones presupuestarias, de conformidad con lo previsto en el

presente Reglamento y la normativa que al efecto dicte la Oficina Nacional de Presupuesto.
6. Tramitar la distribución administrativa de los créditos presupuestarios.
7. Aprobar la programación de la ejecución física y financiera del presupuesto.
8. Cumplir las normas e instrucciones técnicas que dicte la Oficina Nacional de Presupuesto.
9. Suministrar oportunamente las informaciones que requiera la Oficina Nacional de Presupuesto.
10. Las demás que se deriven de las leyes y otras normas aplicables.

Artículo 27. A los fines de la formulación presupuestaria cada uno de los órganos y entes deberá incluir la siguiente información:
1. Con relación al órgano o ente:
a) Descripción de la política presupuestaria y las acciones que se estimen realizar en el año, así como la indicación de la incidencia económica y financiera para los próximos ejercicios, cuando sea el caso, tomando en cuenta la ejecución de la Ley del Marco Plurianual del Presupuesto.
b) Principales metas a alcanzar con los recursos reales y financieros asignados.
c) Relación de los principales recursos reales empleados, en particular, el referido a los recursos humanos.
d) Los créditos presupuestarios asignados a los proyectos, acciones centralizadas, categorías equivalentes, acciones específicas y discriminación por partidas del órgano o ente, aprobadas por la Oficina Nacional de
Presupuesto.
e) Clasificación de los gastos del órgano o ente con indicación de los gastos corrientes, de capital y, cuando sea el caso, de las aplicaciones financieras.
f) Principales indicadores de desempeño seleccionados conjuntamente con la Oficina Nacional de Presupuesto.
2. Con relación a cada categoría presupuestaria:
a) Naturaleza y situación actual de la producción del bien o servicio, con indicación de las principales políticas, objetivos y metas a lograr en el ejercicio y, cuando sea el caso, señalar la incidencia económica y financiera que tendrá la producción del bien o servicio en ejercicios futuros, tomando en cuenta la ejecución de la Ley del Marco Plurianual del Presupuesto.
b) Denominación de la unidad ejecutora responsable.
c) Relación de los recursos reales a emplear en la consecución de los objetivos y metas, en particular del recurso humano.
d) Créditos presupuestarios por partidas, los que deben surgir por valoración de los recursos reales.
e) Los indicadores de desempeño, seleccionados conjuntamente con la Oficina Nacional de Presupuesto.

Las máximas autoridades de los órganos y entes ejecutores, están obligadas a:

1. Designar a los funcionarios responsables de los proyectos, acciones centralizadas, metas y objetivos presupuestarios.
2. Aprobar y enviar oportunamente el anteproyecto de presupuesto del órgano o ente a la Oficina Nacional de Presupuesto y efectuar los ajustes que esta Oficina les indique.
3. Velar porque el órgano o ente a su cargo registre l ejecución física y financiera del presupuesto, sobre la base de los indicadores de gestión predeterminados, y participe los resultados a la Oficina Nacional de Presupuesto.
4. Velar porque el órgano o ente a su cargo elabore oportunamente la programación presupuestaria y suministre la información de conformidad con lo previsto en el presente Reglamento.
5. Cumplir con los procedimientos y demás mecanismos para efectuar las modificaciones presupuestarias, de conformidad con lo previsto en el presente Reglamento y la normativa que al efecto dicte la Oficina Nacional de Presupuesto.
6. Tramitar la distribución administrativa de los créditos presupuestarios.
7. Aprobar la programación de la ejecución física y financiera del presupuesto.
8. Cumplir las normas e instrucciones técnicas que dicte la Oficina Nacional de Presupuesto.
9. Suministrar oportunamente las informaciones que requiera la Oficina Nacional de Presupuesto.
10. Las demás que se deriven de las leyes y otras normas aplicables.

Capítulo III Sección tercera: de la formulación del presupuesto de los órganos de la república incluido en el título II de la ley de presupuesto.

Artículo 30. Antes del cierre del segundo trimestre de cada año, el Presidente de la República en Consejo de Ministros, fijará los lineamientos generales para la formulación del proyecto de Ley de Presupuesto, a tal efecto, el Jefe de la Oficina Nacional de Presupuesto, deberá:
1.- Elaborar un cronograma con las principales tareas a cumplir, indicando las tareas o acciones que deberán ejecutar los entes y órganos del sector público.
Este cronograma será sometido a la consideración del Ministro de Finanzas, para su posterior presentación en Consejo de Ministros, destacando las principales políticas sociales y económicas, así como el volumen global de los recursos y egresos.
2.- Solicitar a los órganos y entes la información necesaria para la elaboración del Informe Presidencial sobre las categorías presupuestarias, partidas y metas que conformaran los anteproyectos del presupuesto.
3.- Preparar la versión inicial de los lineamientos de política presupuestaria, consistentes con el Marco Plurianual de Presupuesto, que se someterá a la

consideración del Presidente de la República, para su posterior presentación en

Consejo de Ministros.

Los presupuestos de los órganos y entes sujetos a la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público se vincularán con los planes nacionales, regionales, estadales y municipales, elaborados en el marco de las líneas generales del plan de desarrollo económico y social de la Nación, el acuerdo anual de políticas, los lineamientos de desarrollo nacional y la Ley del Marco Plurianual del Presupuesto, de conformidad con lo establecido en la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público, y contendrán las políticas, objetivos estratégicos, productos e indicadores incluidos en el plan operativo anual.
Artículo 32. A los efectos de cumplir con la fecha de presentación del proyecto de Ley de Presupuesto a la Asamblea Nacional, los ordenadores de compromisos y pagos, indicados en el **artículo 51** de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público, velarán porque los anteproyectos de presupuesto sean ajustados a los resultados del informe Presidencial aprobados por el Presidente de la República, a la normativa aplicable, al cronograma aprobado y a los requerimientos de la Oficina Nacional de Presupuesto. En caso contrario el Jefe de la Oficina Nacional de Presupuesto ordenara de oficio la elaborará de oficio la elaboración del respectivo presupuesto y su incorporación en el proyecto de Ley, limitándose solo incluir aquellos créditos para los compromisos que se hubieren adquirido válidamente en ejercicios anteriores y que continúen en su ejecución en el ejercicio que se presupuesta y la estimación correspondiente a los gastos de acciones centralizadas.

El articulo N° 7 de la Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público reza lo siguiente:

"Los presupuestos de los órganos y entes sujetos a la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público se vincularán con los planes nacionales, regionales, estatales y municipales, elaborados en el marco de las líneas generales del plan de desarrollo económico y social de la Nación, el acuerdo anual de políticas, los lineamientos de desarrollo nacional y la Ley del Marco Plurianual del Presupuesto…"
"…y contendrán las políticas, objetivos estratégicos, productos e indicadores incluidos en el plan operativo anual."

El articulo N° 18 de la misma ley expone:

> “El funcionamiento de los órganos y entes dela Administración Pública se sujetará a las políticas, estrategias, metas y objetivos que se establezcan en los respectivos planes estratégicos y compromisos de gestión. Igualmente, comprenderá el seguimiento delas actividades, así como la evaluación y control del desempeño institucional y de los resultados alcanzados.”

El artículo N° 50 de la Ley Orgánica de Planificación indica expresamente lo siguiente: “Cada uno de los órganos y entes de la Administración Pública deben elaborar su Plan Operativo, donde se concreten los programas, proyectos y acciones a desarrollar en el año correspondiente, en conformidad con la directrices del Plan Operativo Anual Nacional.

Basamento legal para la Formulación Presupuestaria del MPPRE

El Jefe de la Oficina Nacional de Presupuesto (ONAPRE), en punto de cuenta N° DGPPE –DPO – 004 – 2010 de fecha 18 de octubre de 2010, aprobó la información contenida en el Instructivo N° 5 “Formulación de Presupuesto de los Entes Descentralizados Con Fines Empresariales Financieros y No Financieros”; el cual contiene las normas e instrucciones para el llenado de los formularios necesarios para la formulación de su presupuesto.

La Oficina Nacional de Presupuesto (ONAPRE), como ente rector del sistema presupuestario público en Venezuela, cumpliendo con lo establecido en la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (LOAFSP) en su artículo 21, numeral 7°, ha elaborado bajo un enfoque metodológico uniforme un documento, el cual contiene las instrucciones, normas y orientaciones que utilizarán los

Entes Descentralizados Funcionalmente Con Fines Empresariales Financieros y No Financieros para la formulación de sus presupuestos, de acuerdo a la técnica del presupuesto por Proyecto. La formulación del Presupuesto del MPPRE, tanto del servicio interno como del Servicio Exterior, se realiza bajo estos parámetros.

A continuación se enumeran los principales artículos esenciales para el proceso de formulación presupuestaria del MPPRE.

Cuadro 8
Plataforma Jurídica para la Formulación Presupuestaria de la Administración Pública Nacional

ORDENAMIENTO JURÍDICO	ARTÍCULOS
Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV)	311 al 315
Ley Orgánica de la Administración Pública (LOAP)	20 y 29
Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (LOAFSP)	6 (numerales 8 y 9), 7 (numeral 2), del 9 al 23, 33, del 65 al 74
Reglamento N° 1 de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público.	2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 (Numerales: 2,4, 8 y 9), 105 al 109.

Nota: Elaboración Propia.

Definición de Términos Básicos

Acciones Centralizadas: Son aquellas que no es posible definir en términos de proyectos, pero necesarias para garantizar el funcionamiento de las Instituciones Públicas, así como el cumplimiento de otros compromisos del Estado. Sus recursos no

son directamente asociables a un único proyecto. Se constituye como una categoría presupuestaria al mismo nivel de los proyectos.

Actitudinal: término que se utiliza para referirse a todo aquello que tiene por objetivo determinar las disposiciones de ánimo manifestadas de algún modo para realizar ciertas actividades, ya sean de tipo educativas, sociales, laborales, etcétera.

Capacitación: es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.

Contenido: información que presenta una obra o publicación. Los contenidos constituyen la base sobre la cual se programarán las actividades de enseñanza-aprendizaje con el fin de alcanzar lo expresado en los objetivos.

Créditos Adicionales: Son incrementos a los créditos presupuestarios que se acuerdan a los programas, subprogramas, proyectos, obras, partidas, subpartidas, genéricas, específicas y subespecíficas que expresamente señalen la Ley de Presupuesto y la Distribución General de cada año.

Destreza: capacidad o habilidad para realizar algún trabajo.

Estructura Presupuestaria: Es la clasificación del presupuesto de gastos, constituida en proyectos y acciones centralizadas con sus respectivas acciones específicas y unidades ejecutoras.

Formulación Presupuestaria: Es el proceso mediante el cual se estiman y asignan recursos hasta obtener el Proyecto de Presupuesto para un ejercicio fiscal, de acuerdo a la planificación y las normativas legales vigentes.

Misión diplomática: Una misión diplomática está conformada por un grupo de personas de un estado presente en otro estado, representando al país acreditante en el país anfitrión. En la práctica, el término se utiliza generalmente para denominar la misión permanente, es decir, la oficina de los representantes diplomáticos de un país en la ciudad capital de otro. Con resguardo en el Derecho Internacional, las misiones diplomáticas gozan de estatus extraterritorial, por ende, aunque pertenecen al territorio de la nación anfitriona, están desligadas de las leyes locales y, en casi todas las situaciones, son tratadas como parte del territorio del país al que pertenecen.

Modificaciones Presupuestarias: Las modificaciones presupuestarias consisten en cambios que se efectúan a los créditos asignados a los programas, subprogramas, proyectos, obras, partidas, subpartidas, genéricas, específicas y subespecíficas que expresamente se señalen en la Ley de Presupuesto y su respectiva Distribución General de cada año, para los diferentes organismos. Dichas modificaciones pueden ser consecuencia de:

a. Subestimaciones o sobreestimaciones de los créditos asignados originalmente en la Ley de Presupuesto y en la Distribución General.

b. Incorporación de nuevos proyectos.

c. Reajuste de gastos acordados por el Presidente de la República, con miras a un uso más racional de los mismos o motivado por situaciones de tipo coyuntural no previstas.

d. Alteración de las metas o volúmenes de trabajo en los programas que desarrolla el organismo.

e. Gastos no previstos.

ONAPRE: La Oficina Nacional de Presupuesto es el órgano rector del Sistema Presupuestario Público, creado con la finalidad de cumplir las atribuciones que le confiere el artículo 21 de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (LOAFSP, Gaceta Oficial N° 37.029, del 5 de septiembre de 2000).

Plan Operativo Anual: Instrumento de Gestión de apoyo a la acción pública, que contiene las directrices a seguir: áreas estratégicas, programas, proyectos, recursos y sus respectivos objetivos y metas, así como la expresión financiera para acometerlas.

Política Exterior: Se define como las decisiones públicas que el gobierno de un Estado toma, en función de los intereses nacionales, y en relación a los demás actores del sistema internacional.

Presupuesto: es la expresión financiera para apoyar la ejecución de las acciones contempladas en el Plan Operativo Anual Nacional (P.O.A.N.).

Presupuesto Público: Según el "Manual de Elaboración del Presupuesto por Programas", conocido como documento de Tucumán con ligeras adaptaciones, y el que se extracta de las Bases Teóricas del Presupuesto por Programas, publicación hecha por esta Oficina, se conoce como Presupuesto al sistema mediante el cual se elabora, aprueba, coordina la ejecución, controla y evalúa la producción pública (Bien o Servicio) de una institución, sector o región, en función de las políticas de desarrollo previstas en los Planes.

La técnica debe incluir además, en forma expresa, todos los elementos de la programación (objetivos, metas, volúmenes de trabajo, recursos reales y financieros) que justifiquen y garanticen el logro de los objetivos previstos.

Así concebido el presupuesto se constituye en un excelente instrumento de gobierno, administración y planificación.

Proyecto Presupuestario: Es la expresión sistematizada de un conjunto delimitado de acciones y recursos que permiten, en un tiempo determinado, el logro de un resultado específico para el cual fue concebido. Este resultado puede estar dirigido a satisfacer las necesidades y demandas de la población o mejorar los procesos y sistemas de trabajo de la Institución o del sector público en su conjunto. Representará la categoría presupuestaria de mayor nivel en la asignación de los recursos financieros públicos.

Sector público: El sector público es el conjunto de organismos administrativos mediante los cuales el Estado cumple, o hace cumplir la política o voluntad expresada en las leyes del país.

Traspasos: Consiste en una reasignación de créditos presupuestarios entre partidas y sub partidas genéricas, específicas y subespecíficas de un mismo programa o distintos programas que no afectan el total de los gastos previstos en el presupuesto. De acuerdo a los niveles de aprobación los traspasos se clasifican en:

- Los que ameriten modificación de las partidas o de las subpartidas controladas, requieren aprobación del Congreso de la República.
- Los que ameriten modificación de las partidas o de las subpartidas no controladas, requieren aprobación del Congreso de la República, si el monto es mayor al cinco por ciento (5%).

- Los que ameriten modificación de las partidas o de las subpartidas no controladas, requieren aprobación de la Oficina Central de Presupuesto si el monto es igual o menor al cinco por ciento (5%).

- Los que afecten a las subpartidas, genéricas, específicas y subespecíficas no controladas de una partida, deben ser autorizadas por la máxima autoridad del organismo o su delegado.

Unidad Ejecutora: unidad administrativa responsable en forma total o parcial de la gestión a nivel de una acción presupuestaria. También se define como las unidades administrativas que ejecutan el Presupuesto de Gastos por Proyectos y Acciones Centralizadas de acuerdo a un Plan.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se presentan todos los aspectos referidos al proceso metodológico para presentar el estudio; tipo y diseño de la investigación; población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, así como la validación, confiabilidad y procedimiento.

Al respecto Balestrini (2001) señala: “el marco metodológico es la instancia referida a los métodos, las diversas reglas, registros, técnicas y protocolos con los cuales una teoría y su método calcula las magnitudes de lo real”. El autor hace referencia a las diferentes formas y técnicas en que tiene que recurrir el investigador para la aplicación de la metodología.

Tipo de investigación

Esta Tesis corresponde a una investigación de tipo descriptiva-proyectiva.

Una investigación de carácter descriptivo consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Tiene como objetivo la descripción precisa del evento de estudio. Este tipo de investigación

se asocia con el diagnóstico. El método se basa en la indagación, observación, el registro y la definición.

Una investigación de carácter proyectiva, consiste en la elaboración de una propuesta, un plan, un programa o un modelo, como solución a un problema o necesidad de tipo práctico, ya sea de un grupo social, o de una institución, o de una región geográfica, en un área particular del conocimiento, a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, los procesos explicativos o generadores involucrados y de las tendencias futuras, es decir, con base en los resultados de un proceso investigativo.

El caso que ocupa a la presente investigación, es la generación de lineamientos de capacitación del analista de presupuesto, en el cual se busca definir identificar las necesidades de formación del analista y proponer lineamientos para su capacitación, basado en un diagnóstico situacional, que permita optimizar sus funciones y procesos, tales como el logro de una acertada formulación presupuestaria de las misiones acreditadas en el exterior, así como realizar análisis relacionados con casos y realidades particulares de los países donde Venezuela posee representaciones diplomáticas. Con este fin, se busca proponer lineamientos de capacitación para el analista de presupuesto, específicamente, del Ministerio del Poder Popular para Relaciones Exteriores.

Diseño de la Investigación

Según Arias (2006), “El diseño de la investigación es la estrategia que adopta el investigador para responder el problema planteado. En atención al diseño, la investigación se clasifica en: investigación documental, investigación de campo e investigación experimental” (p.26). Para el desarrollo de esta investigación, se adoptará el diseño de campo. La investigación de campo según Arias (2006) se define “Como aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna,...”(p.31)

Los datos necesarios para llevar el desarrollo del trabajo, se han obtenido directamente del sitio donde se realiza la investigación, en la Dirección de Presupuesto del Ministerio del Poder Popular para Relaciones Exteriores.

Se realizó un estudio a través de una encuesta, aplicando preguntas cerradas, para medir la opinión de los trabajadores de la Dirección de Presupuesto en torno a la necesidad o no de la generación de lineamientos de capacitación para el analista de presupuesto del MPPRE, así como para determinar las necesidades de formación que requieren dichos analistas.

Población

Según Arias (2006), “La población, o en términos más precisos población objetivo, es un conjunto infinito o finito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las

conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por los problemas y los objetivos de investigación". (p.81).

En la presente investigación la población, o en este caso en particular los usuarios de la investigación corresponden a la totalidad de analistas y Directores o Asesores de Presupuesto que laboran en la Dirección de Presupuesto del Ministerio del Poder Popular para Relaciones Exteriores, los cuales se especifican a continuación:

Cuadro 9
Trabajadores de la Dirección de Presupuesto

AREAS DE TRABAJO	USUARIOS DE INVESTIGACIÓN
ANALISTAS DE FORMULACIÓN PRESUPUESTARIA	19
ANALISTAS DE CONTROL Y SEGUIMIENTO PRESUPUESTARIO	21
DIRECTORES Y ASESORES	4
TOTAL POBLACIÓN	44

Fuente: Elaboración propia. Basada en estadísticas de la Dirección de Presupuesto

Dada la posibilidad y facilidad de implementar los instrumentos de recolección de información para el presente estudio, no se tomarán muestras sino se trabajará con todos los usuarios de la investigación. Por lo tanto, para la aplicación de la metodología, se involucrarán a todos los trabajadores de la Dirección de Presupuesto.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Según Arias (2006), "Se entenderá por técnica, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información. Son ejemplos de técnica: la observación directa, la encuesta en sus dos modalidades

(entrevista o cuestionario), el análisis documental, y el análisis de contenido. (p.67)

En la presente investigación se utilizará la revisión documental, la cual define Arias (2006): “Como un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos” (Pág. 27).

Esta técnica se utilizó para la recolección de información por medio de la revisión del material bibliográfico de interés para el desarrollo de esta investigación.

Además de la revisión documental, se aplicará en la presente investigación una encuesta, que posee preguntas cuyas opciones de respuesta se basan en la escala de Likert.

Fox advierte que son muy pocas la preguntas relativas a opiniones o actitudes que tienen una estructura tan simple “sí/no”, “conforme/disconforme”, “satisfecho/insatisfecho”, siendo más prudente que los evaluadores ofrezcan a los sujetos un abanico de opciones. Normalmente es la clase de contenido y la tipología de sujetos quien impone el tipo de preguntas a incluir, siendo conveniente la inclusión de los dos tipos de pregunta en la mayoría de los cuestionarios. Por esta razón, y basado en que lo que se va a recoger en el cuestionario es precisamente la opinión y actitud de

los usuarios de investigación, se procedió a realizar un cuestionario con un criterio basado en la escala de Likert.

Seltiz afirma que “Las preguntas cerradas o categorizadas son más eficaces donde las posibles respuestas alternativas son conocidas, limitadas en número y claramente definidas (...). Las preguntas abiertas son adecuadas cuando el tema es complejo, cuando las dimensiones relevantes no son conocidas o cuando el interés de la investigación reside en la exploración de un proceso o en la formulación de un asunto”.

Algunas preguntas, como se mencionó anteriormente, fueron diseñadas bajo el criterio de una escala de Likert, denominada así en honor de Rensis Likert, quien diseñó este método en 1932, en donde se plantean una serie de afirmaciones, juicios o preguntas (“proposiciones”), ante las cuales el individuo debe mostrar su “acuerdo” usando palabras que implican grados crecientes (o decrecientes) del mismo; es pues, una escala de tipo ordinal.

Instrumento de recolección de datos

El cuestionario es un procedimiento considerado clásico en las ciencias sociales para la obtención y registro de datos. Su versatilidad permite utilizarlo como instrumento de investigación y como instrumento de evaluación de personas, procesos y programas de formación. Es una técnica de evaluación que puede abarcar aspectos cuantitativos y cualitativos. Su característica singular radica en que para registrar la información solicitada a los mismos sujetos, ésta tiene lugar de una forma menos profunda e

impersonal, que el "cara a cara" de la entrevista. Al mismo tiempo, permite consultar a una población amplia de una manera rápida y económica.

El cuestionario consiste en un conjunto de preguntas, normalmente de varios tipos, preparado sistemática y cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación o evaluación, y que puede ser aplicado en formas variadas, entre las que destacan su administración a grupos o su envío por correo.

La finalidad del cuestionario es obtener, de manera sistemática y ordenada, información acerca de la población con la que se trabaja, sobre las variables objeto de la investigación o evaluación. Fox considera que al utilizar esta técnica, el evaluador y el investigador, tienen que considerar dos caminos metodológicos generales: estar plenamente convencido de que las preguntas se pueden formular con la claridad suficiente para que funcionen en la interacción personal que supone el cuestionario y dar todos los pasos posibles para maximizar la probabilidad de que el sujeto conteste y devuelva las preguntas.

El cuestionario-encuesta diseñado responde a la necesidad de información sobre la opinión de los usuarios de investigación, con respecto a la generación de lineamientos de capacitación para el Analista de Presupuesto, así como determinar de acuerdo a dichas opiniones en que ámbito consideran los usuarios de investigación que deben ser capacitados. Definir y generar lineamientos de

capacitación para el Analista de Presupuesto del Sector Público venezolano, y en este caso de la Cancillería de la República, reviste una importancia categórica, toda vez que es necesario contar con un talento humano con la mejor calidad en sus destrezas y competencial profesionales para lograr la eficiencia de la Administración Pública, así como, el logro de la materialización de los objetivos que en materia de Política Exterior posee este Órgano de la Administración Pública Nacional.

En el anexo A se presenta el instrumento (encuesta) con el cual se pretende recoger la información de la población a estudiar en esta investigación.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

PRESENTACION DE RESULTADOS

1.- Conozco la Misión, Visión y los Objetivos del MPPRE

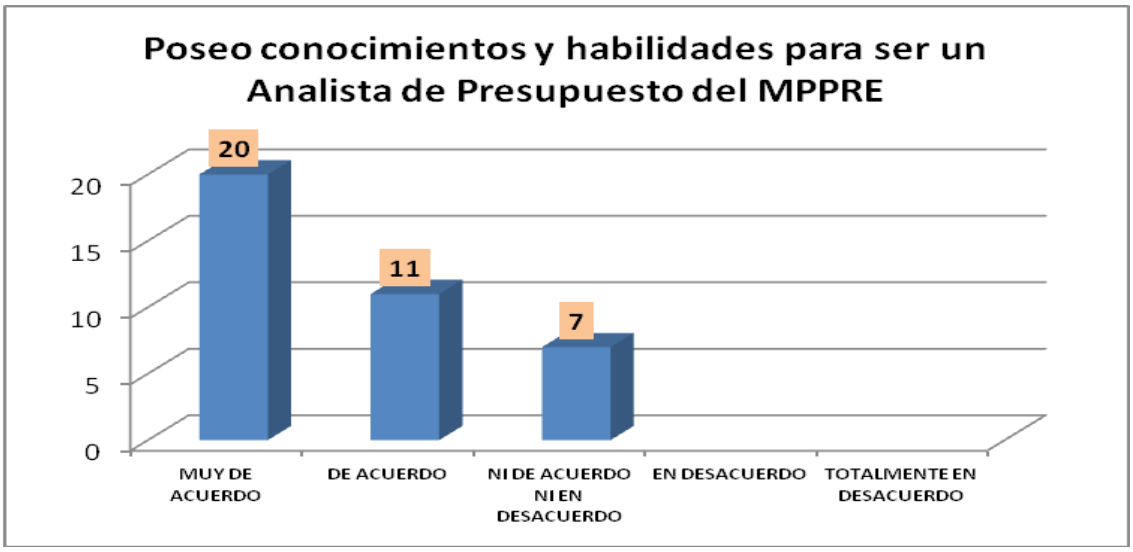
	FRECUENCIA	%	PORCENTAJE ACUMULADO
MUY DE ACUERDO	14	36,84%	36,84%
DE ACUERDO	22	57,89%	94,74%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO			94,74%
EN DESACUERDO			94,74%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	2	5,26%	**100,00%**
TOTAL	**38**	**100,00%**	

A la afirmación “Conozco la Misión, Visión y los Objetivos del MPPRE”, un 36,84% contestó Muy de acuerdo, un 57,89% manifestó

estar de acuerdo, y un 5,26% indicó estar completamente en desacuerdo.

2. Poseo conocimientos y habilidades para ser un Analista de Presupuesto del MPPRE

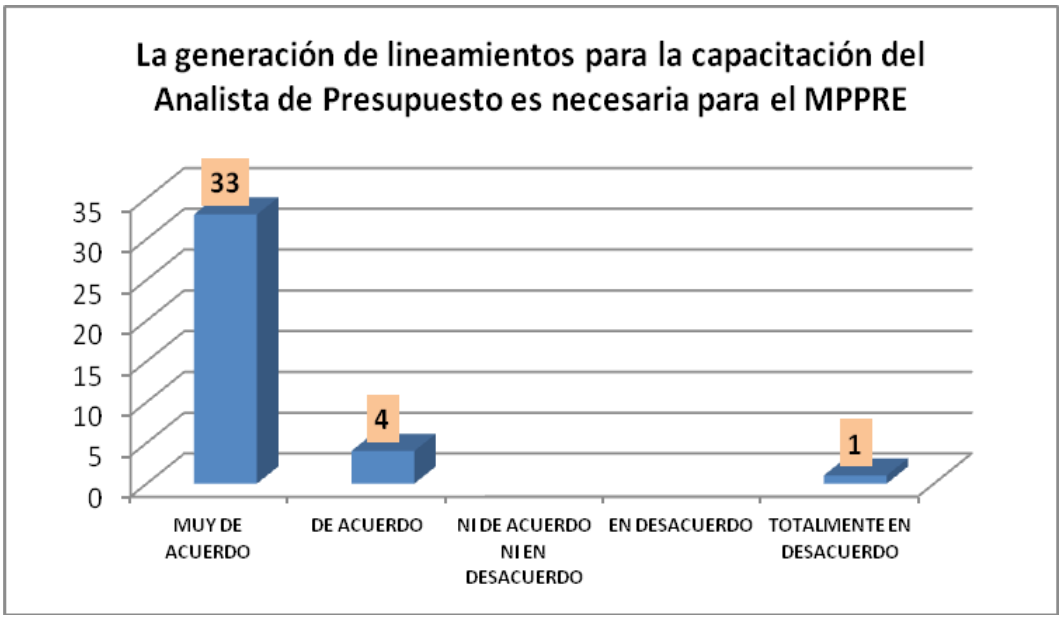
	FRECUENCIA	%	PORCENTAJE ACUMULADO
MUY DE ACUERDO	20	52,63%	52,63%
DE ACUERDO	11	28,95%	81,58%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	7	18,42%	100,00%
EN DESACUERDO		0,00%	100,00%
TOTALMENTE EN DESACUERDO		0,00%	**100,00%**
TOTAL	**38**	**100,00%**	



A la afirmación “Poseo conocimientos y habilidades para ser un Analista de Presupuesto del MPPRE”, un 52,63% contestó muy de acuerdo, un 28,95% manifestó estar de acuerdo, y un 18,42% indicó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación.

3. La generación de lineamientos para la capacitación del Analista de Presupuesto es necesaria para el MPPRE.

	FRECUENCIA	%	PORCENTAJE ACUMULADO
MUY DE ACUERDO	33	86,84%	86,84%
DE ACUERDO	4	10,53%	97,37%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO		0,00%	97,37%
EN DESACUERDO		0,00%	97,37%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	2,63%	**100,00%**
TOTAL	**38**	**100,00%**	

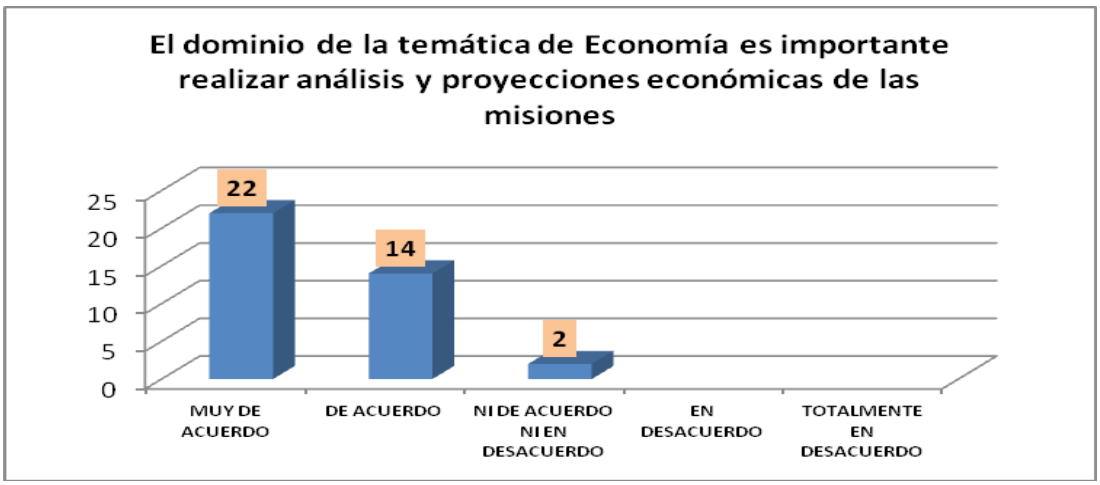


En cuanto a la opinión sobre "La generación de lineamientos para la capacitación del Analista de Presupuesto es necesaria para el MPPRE", un 86,84% de los usuarios de la investigación contestaron muy de acuerdo, un 10,53% manifestó estar de acuerdo, y un 2,63% indicó estar totalmente en desacuerdo con la afirmación.

4. El dominio de la temática de Economía es importante para realizar análisis y proyecciones económicas de las misiones.

	FRECUENCIA	%	PORCENTAJE ACUMULADO
MUY DE ACUERDO	22	57,89%	57,89%
DE ACUERDO	14	36,84%	94,74%
NI DE ACUERDO NI	2	5,26%	100,00%

EN DESACUERDO			
EN DESACUERDO		0,00%	100,00%
TOTALMENTE EN DESACUERDO		0,00%	**100,00%**
TOTAL	**38**	**100,00%**	

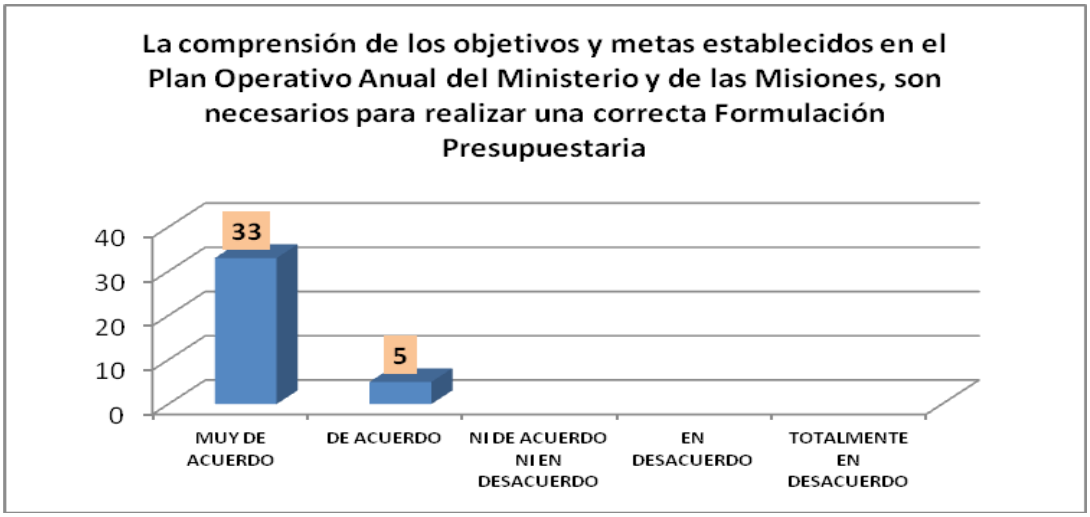


De la afirmación "El dominio de la temática de Economía es importante para realizar análisis y proyecciones económicas de las misiones", un 57,89% de los usuarios de la investigación contestaron muy de acuerdo, un 36,84% manifestó estar de acuerdo, y un 5,26% parece ser indiferente con dicha conjunción.

4. <u>La comprensión de los objetivos y metas establecidos en el Plan Operativo Anual del Ministerio y de las Misiones, son necesarios para realizar una correcta Formulación Presupuestaria</u>.

FRECUENCIA	%	PORCENTAJE ACUMULADO

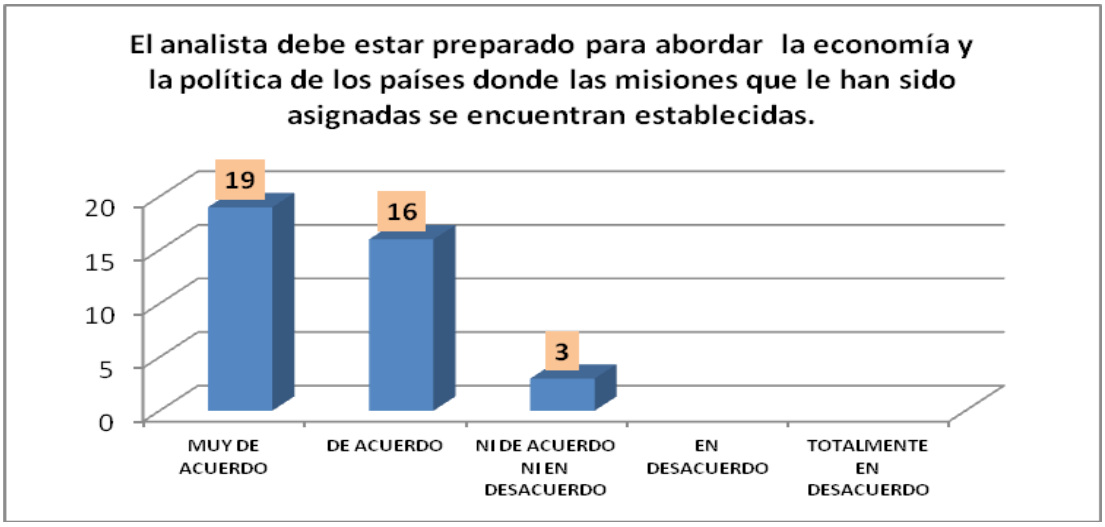
MUY DE ACUERDO	33	86,84%	86,84%
DE ACUERDO	5	13,16%	100,00%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO		0,00%	100,00%
EN DESACUERDO		0,00%	100,00%
TOTALMENTE EN DESACUERDO		0,00%	**100,00%**
TOTAL	**38**	**100,00%**	



En cuanto a la opinión sobre “La comprensión de los objetivos y metas establecidos en el Plan Operativo Anual del Ministerio y de las Misiones, son necesarios para realizar una correcta Formulación Presupuestaria”, un 86,84% de los usuarios de la investigación contestaron muy de acuerdo, un 13,16% manifestó estar de acuerdo.

6.- El analista debe estar preparado para abordar la economía y la política de los países donde las misiones que le han sido asignadas se encuentran establecidas.

	FRECUENCIA	%	PORCENTAJE ACUMULADO
MUY DE ACUERDO	19	50,00%	50,00%
DE ACUERDO	16	42,11%	92,11%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	3	7,89%	100,00%
EN DESACUERDO		0,00%	100,00%
TOTALMENTE EN DESACUERDO		0,00%	**100,00%**
TOTAL	**38**	**100,00%**	

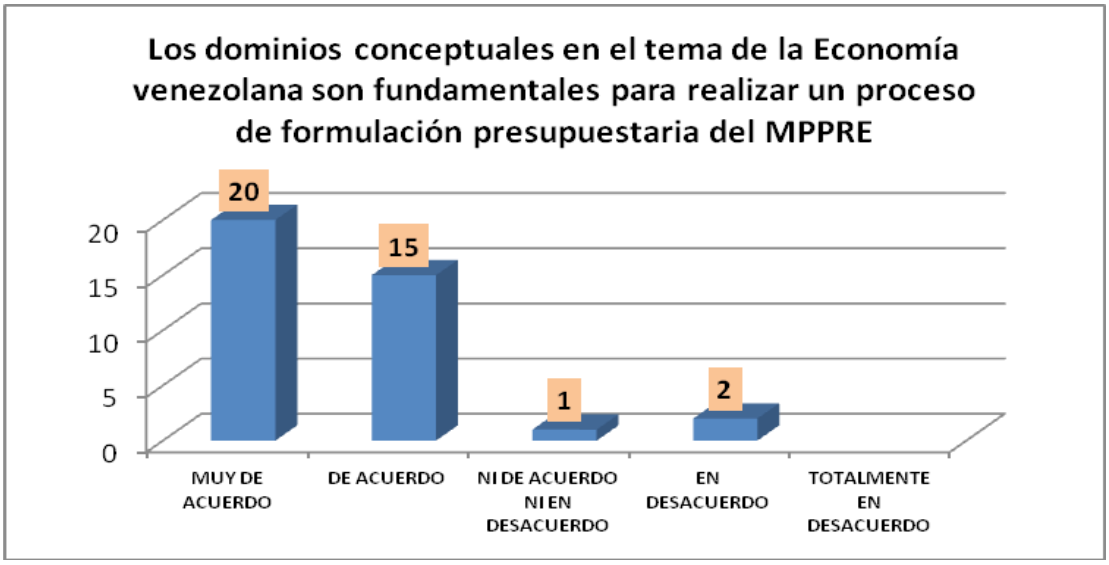


En cuanto a la opinión sobre "El analista debe estar preparado para abordar la economía y la política de los países donde las misiones que le han sido asignadas se encuentran establecidas", un 50,00% de los usuarios de la investigación contestaron muy de

acuerdo, un 42,11% manifestó estar de acuerdo, y un 7,89% ni de acuerdo ni en desacuerdo con dicha proposición.

7.- Los dominios conceptuales en el tema de la Economía venezolana son fundamentales para realizar un proceso de formulación presupuestaria del MPPRE.

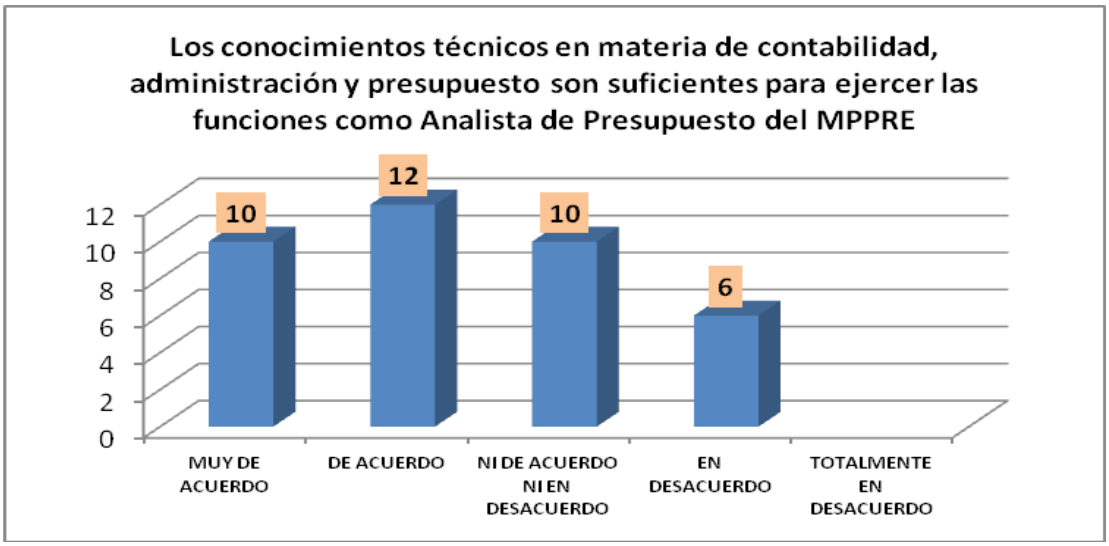
	FRECUENCIA	%	PORCENTAJE ACUMULADO
MUY DE ACUERDO	20	52,63%	52,63%
DE ACUERDO	15	39,47%	92,11%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	1	2,63%	94,74%
EN DESACUERDO	2	5,26%	100,00%
TOTALMENTE EN DESACUERDO		0,00%	**100,00%**
TOTAL	**38**	**100,00%**	



En cuanto a la opinión sobre “Los dominios conceptuales en el tema de la Economía venezolana son fundamentales para realizar un proceso de formulación presupuestaria del MPPRE.”, un 52,63% de los usuarios de la investigación contestaron muy de acuerdo, un 39,47% manifestó estar de acuerdo, un 2,63% ni de acuerdo ni en desacuerdo con dicha proposición, y un 5,26% está en desacuerdo con ese planteamiento.

8.- Los conocimientos técnicos en materia de contabilidad, administración y presupuesto son suficientes para ejercer las funciones como Analista de Presupuesto del MPPRE

	FRECUENCIA	%	PORCENTAJE ACUMULADO
MUY DE ACUERDO	10	26,32%	26,32%
DE ACUERDO	12	31,58%	57,89%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	10	26,32%	84,21%
EN DESACUERDO	6	15,79%	100,00%
TOTALMENTE EN DESACUERDO		0,00%	**100,00%**
TOTAL	**38**	**100,00%**	

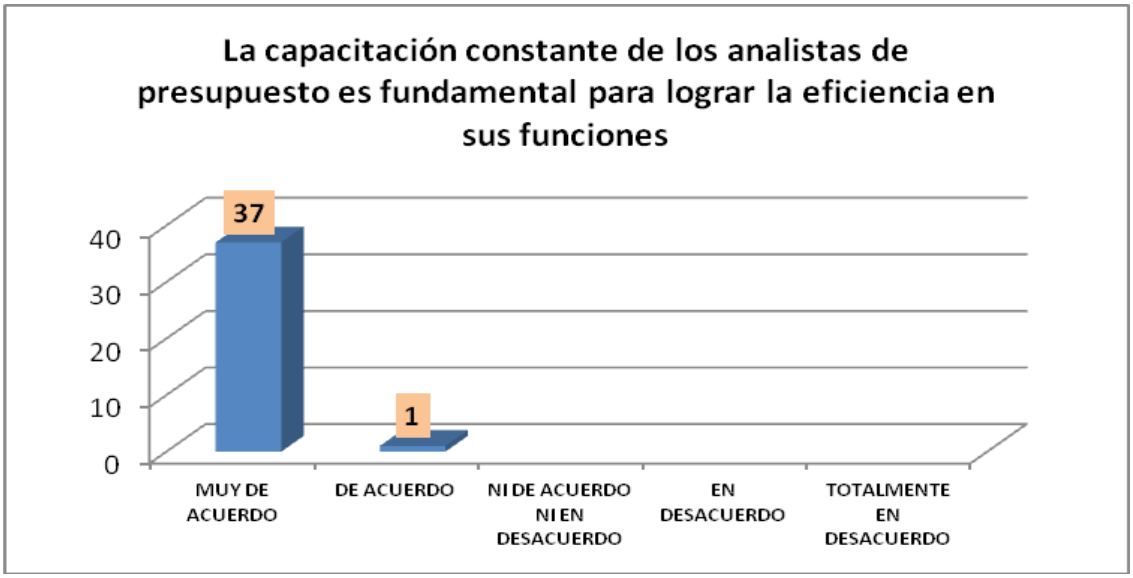


En cuanto a la opinión sobre "Los conocimientos técnicos en materia de contabilidad, administración y presupuesto son suficientes para ejercer las funciones como Analista de Presupuesto del MPPRE", un 26,32% de los usuarios de la investigación contestaron muy de acuerdo, un 31,58% manifestó estar de acuerdo, un 26,32% ni de acuerdo ni en desacuerdo con dicha proposición, y un 15,79% está en desacuerdo con ese planteamiento.

9.- La capacitación constante de los analistas de presupuesto es fundamental para lograr la eficiencia en sus funciones.

	FRECUENCIA	%	PORCENTAJE ACUMULADO
MUY DE ACUERDO	37	97,37%	97,37%
DE ACUERDO	1	2,63%	100,00%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO		0,00%	100,00%

EN DESACUERDO		0,00%	100,00%
TOTALMENTE EN DESACUERDO		0,00%	**100,00%**
TOTAL	**38**	**100,00%**	

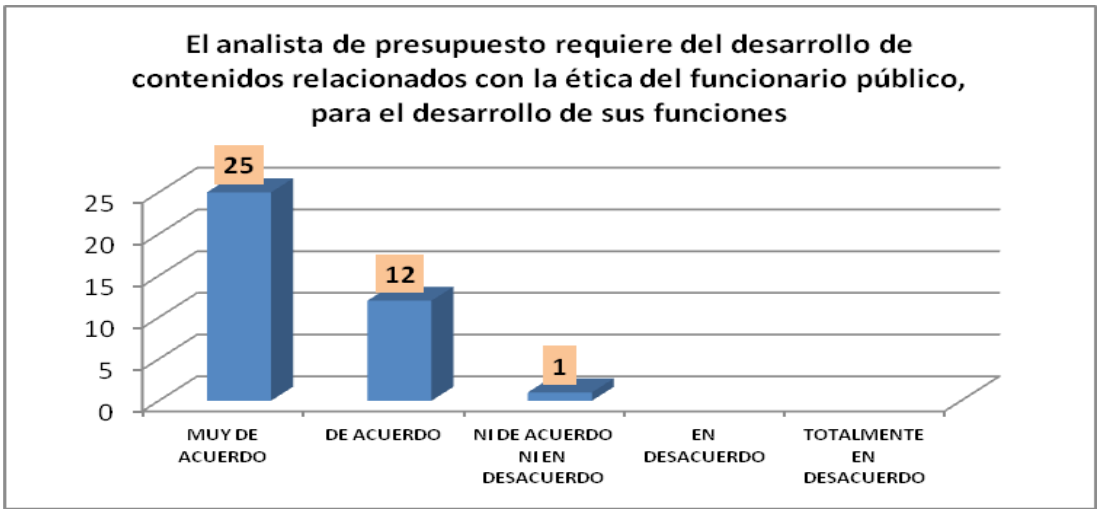


En cuanto a la afirmación sobre "La capacitación constante de los analistas de presupuesto es fundamental para lograr la eficiencia en sus funciones", un 97.37% de los usuarios de la investigación contestaron muy de acuerdo y un 2,63% manifestó estar de acuerdo.

<u>10.- El analista de presupuesto requiere del desarrollo de contenidos relacionados con la ética del funcionario público, para el desarrollo de sus funciones.</u>

	FRECUENCIA	%	PORCENTAJE ACUMULADO
MUY DE ACUERDO	25	65,79%	65,79%

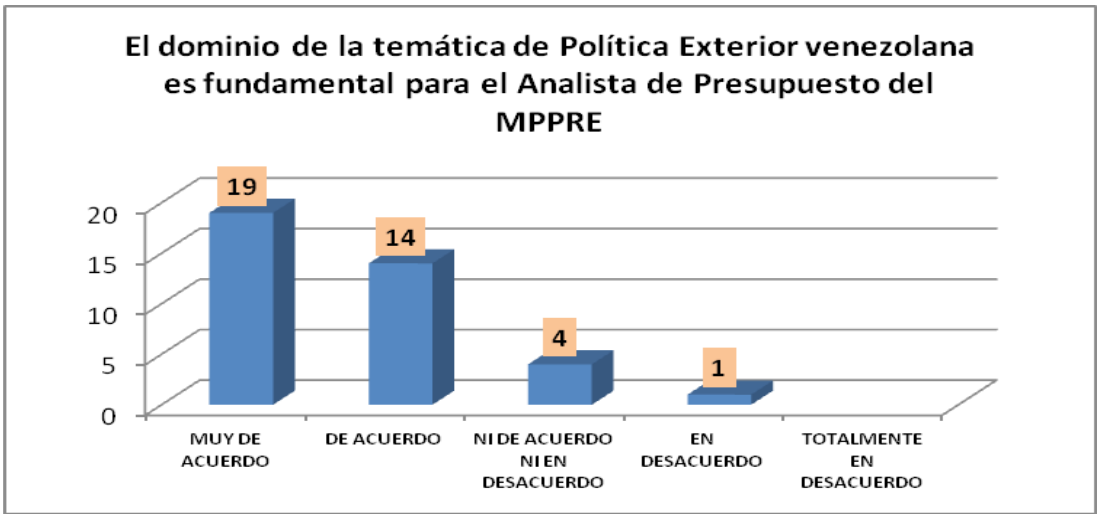
DE ACUERDO	12	31,58%	97,37%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	1	2,63%	100,00%
EN DESACUERDO		0,00%	100,00%
TOTALMENTE EN DESACUERDO		0,00%	**100,00%**
TOTAL	**38**	**100,00%**	



En cuanto a la opinión sobre “El analista de presupuesto requiere del desarrollo de contenidos relacionados con la ética del funcionario público, para el desarrollo de sus funciones”, un 65,79% de los usuarios de la investigación contestaron muy de acuerdo, un 31,58% manifestó estar de acuerdo, y un 2,63% ni de acuerdo ni en desacuerdo con dicha proposición.

<u>11.- El dominio de la temática de Política Exterior venezolana es fundamental para el Analista de Presupuesto del MPPRE.</u>

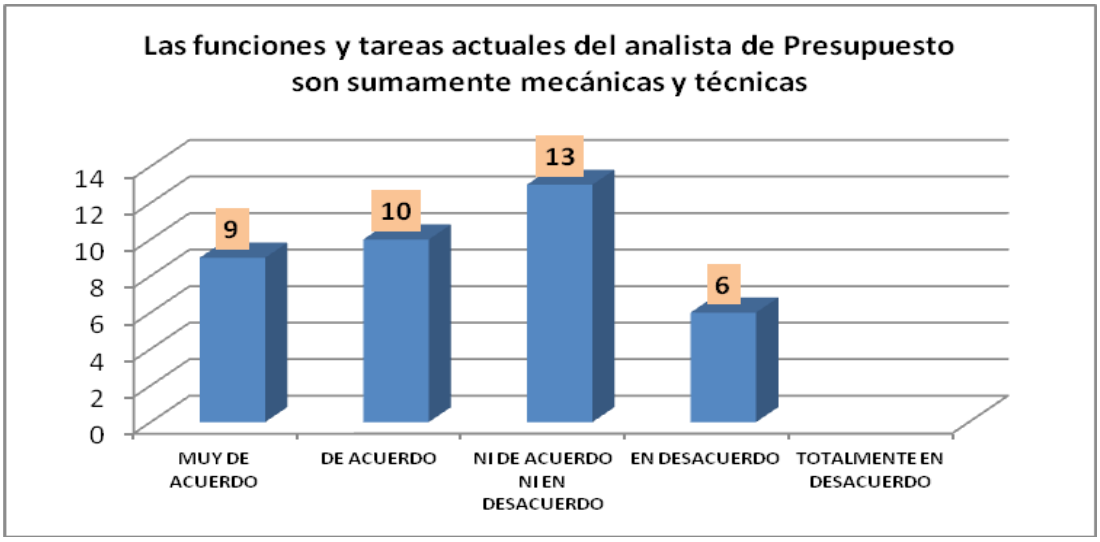
	FRECUENCIA	%	PORCENTAJE ACUMULADO
MUY DE ACUERDO	19	50,00%	50,00%
DE ACUERDO	14	36,84%	86,84%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	4	10,53%	97,37%
EN DESACUERDO	1	2,63%	100,00%
TOTALMENTE EN DESACUERDO		0,00%	**100,00%**
TOTAL	**38**	**100,00%**	



En cuanto a la opinión sobre "El dominio de la temática de Política Exterior venezolana es fundamental para el Analista de Presupuesto del MPPRE", un 50% de los usuarios de la investigación contestaron muy de acuerdo, un 36,84% manifestó estar de acuerdo, un 10,53% pareciera estar indiferente con este punto y un 2,63% no está de acuerdo con dicha proposición.

12.- Las funciones y tareas actuales del analista de Presupuesto son sumamente mecánicas y técnicas

	FRECUENCIA	%	PORCENTAJE ACUMULADO
MUY DE ACUERDO	9	23,68%	23,68%
DE ACUERDO	10	26,32%	50,00%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	13	34,21%	84,21%
EN DESACUERDO	6	15,79%	100,00%
TOTALMENTE EN DESACUERDO		0,00%	**100,00%**
TOTAL	**38**	**100,00%**	

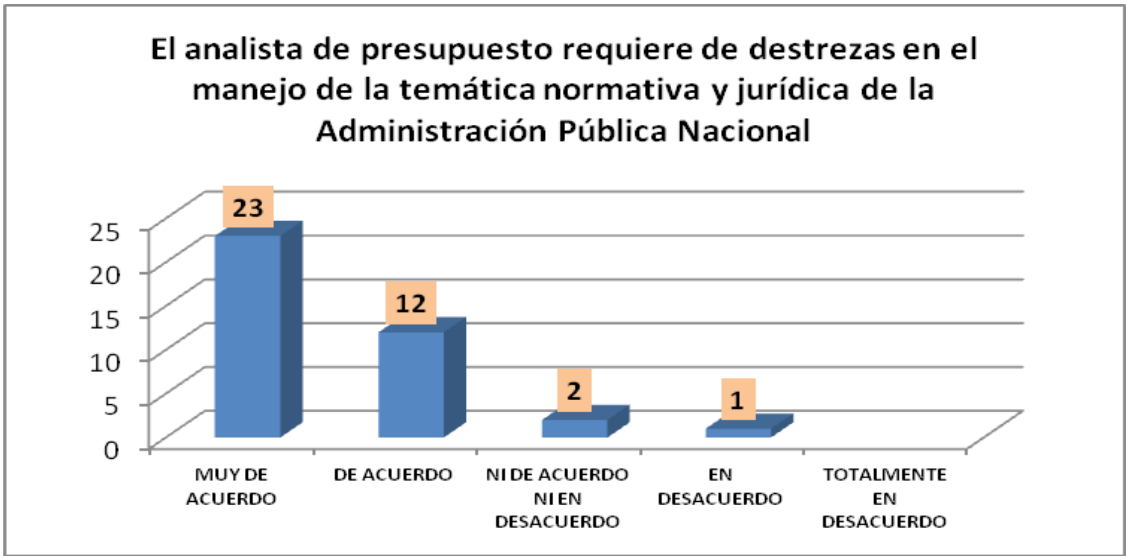


En cuanto a la proposición "Las funciones y tareas actuales del analista de Presupuesto son sumamente mecánicas y técnicas", un 23,68% de los encuestados de la investigación contestaron muy de acuerdo, un 26,32% manifestó estar de acuerdo, un 34,31%

pareciera estar indiferente con este punto o no saben que contestar y un 15,79% no está de acuerdo con dicha afirmación.

13.- El analista de presupuesto requiere destrezas en el manejo de la temática normativa y jurídica de la Administración Pública Nacional

	FRECUENCIA	%	PORCENTAJE ACUMULADO
MUY DE ACUERDO	23	60,53%	60,53%
DE ACUERDO	12	31,58%	92,11%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	2	5,26%	97,37%
EN DESACUERDO	1	2,63%	100,00%
TOTALMENTE EN DESACUERDO		0,00%	**100,00%**
TOTAL	**38**	**100,00%**	



En cuanto a la proposición “El analista de presupuesto requiere destrezas en el manejo de la temática normativa y jurídica de la Administración Pública Nacional”, un 60,53% de los encuestados de la investigación contestaron muy de acuerdo, un 31,58% manifestó estar de acuerdo, un 5,26% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 2,63% no está de acuerdo con dicha afirmación.

14.- El analista de Presupuesto requiere destrezas para el manejo del Plan Económico y Social de la Nación

	FRECUENCIA	%	PORCENTAJE ACUMULADO
MUY DE ACUERDO	19	50,00%	50,00%
DE ACUERDO	13	34,21%	84,21%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	5	13,16%	97,37%
EN DESACUERDO	1	2,63%	100,00%
TOTALMENTE EN DESACUERDO		0,00%	**100,00%**
TOTAL	**38**	**100,00%**	

En cuanto al planteamiento "El analista de presupuesto requiere destrezas en el manejo de la temática normativa y jurídica de la Administración Pública Nacional", un 50% de los encuestados de la investigación contestaron muy de acuerdo, un 34,21% manifestó estar de acuerdo, un 13,16% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 2,63% no está de acuerdo con dicha afirmación.

15.- El analista de presupuesto requiere abordar análisis de textos para el desarrollo argumentativo de situaciones que se presenten en las misiones.

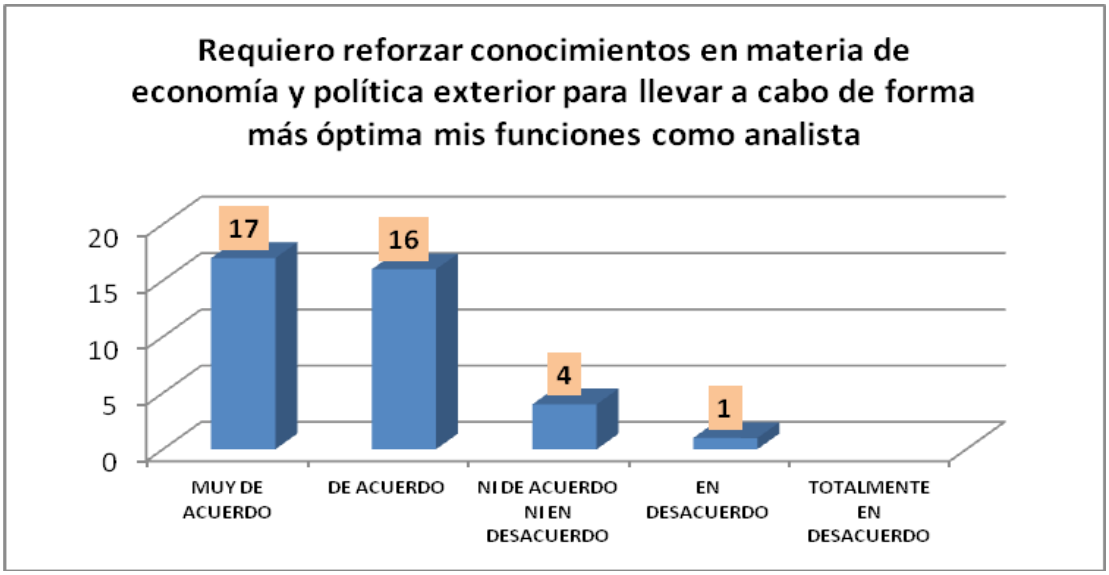
	FRECUENCIA	%	PORCENTAJE ACUMULADO
MUY DE ACUERDO	18	47,37%	47,37%
DE ACUERDO	14	36,84%	84,21%
NI DE ACUERDO NI EN	5	13,16%	97,37%

DESACUERDO			
EN DESACUERDO	1	2,63%	100,00%
TOTALMENTE EN DESACUERDO		0,00%	**100,00%**
TOTAL	**38**	**100,00%**	

En cuanto al planteamiento "El analista de presupuesto requiere abordar análisis de textos para el desarrollo argumentativo de situaciones que se presenten en las misiones", un 47,37% de los encuestados de la investigación contestaron muy de acuerdo, un 34,84% manifestó estar de acuerdo, un 13,16% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 2,63% no está de acuerdo con dicha afirmación.

16.- Requiero reforzar conocimientos en materia de economía y política exterior para llevar a cabo de forma más óptima mis funciones como analista.

	FRECUENCIA	%	PORCENTAJE ACUMULADO
MUY DE ACUERDO	17	44,74%	44,74%
DE ACUERDO	16	42,11%	86,84%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	4	10,53%	97,37%
EN DESACUERDO	1	2,63%	100,00%
TOTALMENTE EN DESACUERDO		0,00%	**100,00%**
TOTAL	**38**	**100,00%**	



En cuanto al planteamiento “Requiero reforzar conocimientos en materia de economía y política exterior para llevar a cabo de forma más óptima mis funciones como analista”, un 44,74% de los encuestados de la investigación contestaron muy de acuerdo, un 42,11% manifestó estar de acuerdo, un 10,53% no están ni de

acuerdo ni en desacuerdo y un 2,63% no está de acuerdo con dicha afirmación.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

El análisis de los resultados de la encuesta aplicada en la presente investigación, se basará primero en la explicación de cada proposición planteada (cual era el objetivo que se perseguía al plasmar dichos planteamientos), para luego determinar la tendencia de los usuarios de la investigación en torno a la afirmación e interpretar y describir su significiado particular, y luego, general.

1.- Conozco la Misión, Visión y los Objetivos del MPPRE: De manera general, el 94% de los usuarios de la investigación indicaron estar entre “muy de acuerdo” y “de acuerdo” con esta afirtmación, lo que quiere decir que la mayoría de los encuestados considera que conoce la Misión, Visión y objetivos del Ministerio. Sin embargo, 22 personas (57,89%) de los usuarios encuestados indicaron estar “De Acuerdo” y no “Muy de Acuerdo”, lo que quiere decir que hay un cierto grado de inseguridad de las personas al no considerar en un 100% el conocimiento de los valores institucionales. Por lo cual se plantearía la necesidad de reforzar entre los trabajadores, el conocimiento cabal de la Misión, Visión y Objetivos del MPPRE, a través de una mayor difusión de los mismos.

2.- Poseo conocimientos y habilidades para ser un Analista de Presupuesto del MPPRE: 31 personas encuestadas (81,58%) se mostraron positivas ante esta afirmación, lo cual indica que la gran mayoría reconoce poseer todas las competencias requeridas para ser un analista de presupuesto de este Ministerio. Sin embargo, se hace curioso resaltar que dentro de este grupo, 11 personas indicaron estar “De acuerdo” y no “Muy de acuerdo”. Asimismo, 18,42% de los encuestado indicaron no estar ni a favor ni en contra de esta proposición. Esto puede dar a entender que tambien existe un cierto grado de duda referente a la forma como concibe el encuestado su propia capacitación o conocimiento para asumir el cargo asignado.

3. La generación de lineamientos para la capacitación del Analista de Presupuesto es necesaria para el MPPRE: 37 usuarios de la investigación (un 97,37%) indicaron la necesidad de generar lineamientos para la capacitación de los analistas, lo que quiere decir que casi la totalidad de la población estudiada afirma la necesidad de capacitarse para el mejor desempeño de sus funciones. Este resultado demuestra que el objetivo primordial de la presente investigación está cónsono con la opinión de la mayoría de las personas objetoi de estudio.

4.- El dominio de la temática de Economía es importante realizar análisis y proyecciones económicas de las misiones: una de las premisas del autor de esta investigación indica la necesidad de fortalecer el conocimiento en materia económica para desarrollar de forma óptima una de las funciones del analista de presupuesto,

al encontrarse con la enorme tarea de realizar proyecciones económicas-presupuestarias no sólo del Ministerio sino de Embajadas y Consulados alrededor del mundo, cuyos presupuestos solicitados dependerán en gran medida de la realidad económica, política y social de los países donde se encuentren establecidos. Los resultados de esta proposición indican que el 94,74% de los encuestados (36 personas), reconocen la necesidad de manejar temas económicos para la realización de análisis y proyecciones económicas, lo cual se configura como una de sus principales tareas a llevar a cabo.

5.- La comprensión de los objetivos y metas establecidos en el Plan Operativo Anual del Ministerio y de las Misiones, son necesarios para realizar una correcta Formulación Presupuestaria: el 100% de los usuarios de la investigación afirmaron que para la realización del proceso de formulación presupuestaria (que es otra de sus principales funciones como analista), es necesario comprender de forma cabal el Plan Operativo Anual del Ministerio en el cual laboran.

6.- El analista debe estar preparado para abordar la economía y la política de los países donde las misiones que le han sido asignadas se encuentran establecidas: el 92,11% de los encuestados afirman la necesidad que posee un analista en estar realmente preparado e informado sobre la economía y la política de aquellos países donde ciertas Embajadas y Consulados (Misiones Diplomáticas y Consulares) se encuentren acreditadas. Estas Misiones son aquellas que los jefes superiores le han asignado para su trabajo diario. Por

lo cual, se hace perentoria la necesidad que posee el analista de presupuesto de estar informado sobre lo atinente a estos temas, fundamentalmente en los países que le han sido asignados.

7.- Los dominios conceptuales en el tema de la Economía venezolana son fundamentales para realizar un proceso de formulación presupuestaria del MPPRE: Como se describió en el capítulo I de esta investigación, la formulación de un Organismo como la Cancillería depende no sólo de su servicio exterior sino de su servicio interno. Lo que quiere decir, que sus necesidades son multidimiensionales, al sumar las realidades de diferentes países con la realidad nacional. En efecto, la realidad económica nacional y sus variables impactan de forma categórica en la asignación que hace el Ejecutivo sobre el presupuesto que se otorga a cada organismos estadal, y en el caos de la Cancillería, éste comporta dentro de su presupuesto un importante monto compuesto por divisas (dólares estadounidenses) que se requieren para trasnferirlos a las diferentes misiones acreditadas en el extranjero. El tipo de cambio, el crecimiento económico nacional, las espéctativas futuras, el concepto de racionalización del gasto y la priorización del mismo, son parte del conjunto de variables que afectan la asignación del presupuesto. Por lo que, éstos analistas deben poseer el conocimiento cabal de estos elemntos para saber cuanto, como y qué se va a solicitar (monto presupuestario en el proceso de formulación presupuestaria del MPPRE) dentro del presupuesto de gastos de un año específico. El 92,11% de los encuestados estuvo de acuerdo y muy de acuerdo en que este

conocimiento se hace necesario y obligante para lograr una correcta formulación del presupuesto del MPPRE.

8.- Los conocimientos técnicos en materia de contabilidad, administración y presupuesto son suficientes para ejercer las funciones como Analista de Presupuesto del MPPRE: el 26,32% de los usuarios de la investigación indicaron que los conocimientos en contabilidad, administración y presupuesto son suficientes para ejercer las funciones como analista. Esto puede significar que este grupo considera que no hace falta otro conocimiento para asumir dicho cargo. El 31,58% indicó estar de acuerdo pero no muy de acuerdo. Esto puede ser interpretado como que este grupo efectivamente, reconoce la gran importancia de poseer el manejo de la contabilidad, adminsitración y presupuesto para realizar sus funciones, pero no hay completa seguridad en ello, lo que poodría traducirse en que se hace necesario complementar dicho conocimiento con otros saberes para lograr la efectividad total de las funciones del analista. Otro 26,32% se mostró ciertamente indiferente ante este planteamiento, y el 15,76% indicó no estar de acuerdo, lo que indica que un grupo piensa que no es suficiente el conocimiento en contabilidad y administración para ejecutar las funciones de un analista de presupuesto de la Cancillería.

9.- La capacitación constante de los analistas de presupuesto es fundamental para lograr la eficiencia en sus funciones: el 100% de los analistas considera que es necesario que de forma constante se establezcan procesos de capacitación para optimizar sus diarias funciones.

10.- El analista de presupuesto requiere del desarrollo de contenidos relacionados con la ética del funcionario público, para el desarrollo de sus funciones: no sólo por ser analista de presupuesto se plantea esta proposición. Realmente cualquier trabajador del Ministerio, y de la Administración Pública en general, debería asimilar los principios éticos del funcionario público. Esta afirmación pretende descubrir si los encuestados realmente consideran necesario la asimilación de dichos principios para ejecutar de forma óptima sus funciones, por lo que el 97,37% mostró una tendencia positiva respécto de esta proposición.

11.- El dominio de la temática de Política Exterior venezolana es fundamental para el Analista de Presupuesto del MPPRE: el analista de presupuesto del MPPRE trabaja en el Organismo del cual depende la ejecución efectiva de los lineamientos que en Política Exterior dicte el Presidente y el Canciller de la República, y sus funciones en cierta medida influyen en la consecución de los fines del Ministerio. Por lo tanto, esta investigación considera que se hace necesario, en este sentido, que el analista conozca además cómo se formula y ejecuta la política exterior venezolana; entender sus principios y bases conceptuales a ideológicas, asimilarlas y relaicxonarlas con sus funciones actuales. Al respecto, se pretendía describir con esta premisa la opinión de los encuestados sobre la pertinencia del tratamiento de estos temas para sus propias funciones, por lo que el 86,84% se manifestó estar de acuerdo y muy de acuerdo con esta afirmación, y un 10,53% mostró una posición neutral ante dicho planteamiento.

12.- Las funciones y tareas actuales del analista de Presupuesto son sumamente mecánicas y técnicas: las opiniones se encuentran divididas en este apartado. Un 50% manifiesta que sus funciones si son mecánicas y técnicas, un 34,21% se mostró neutral ante dicha proposición mientras que un 15,79% indicó no estar de acuerdo con la misma. Lo interesante de este planteamiento es que la mitad de los encuestados consideran que sus funciones son mecánicas. Estas funciones están relacionadas en la actualidad más con el área de contabilidad y administración y no en el análisis de situaciones diversas que presentan las misiones, lo cual podría tener diferentes causas, como la desinformación sobre ciertos elementos (de índole político, económico e internacional), necesarios para realizar análisis profundos, por la cantidad excesiva de carga laboral, o por otras causas.

13.- El analista de presupuesto requiere adquirir destrezas en el manejo de la temática normativa y jurídica de la Administración Pública Nacional: este planteamiento pretende decifrar si la mayoría de los encuestados considera que es necesario o no el conocimiento de la temática normativa de la Administración Nacional. Las funciones relacionadas con el presupuesto público están cargadas de elementos normativos y jurídicos que se hace necesario conocer para desempeñar las funciones atinentes a un analista de presupuesto. En efecto, el 92,11% de los encuestado manifestó la necesidad de adquirir mayores destrezas en estos temas.

14.- El analista de Presupuesto requiere adquirir destrezas para el manejo del Plan Económico y Social de la Nación: El Plan Económico

y Social de la Nación contempla en sus líneas estratégicas, el punto concerniente a las directrices en materia de Política Exterior de Venezuela, por lo que sería importante que los analistas contaran con dicho conocimiento, para lo cual ante dicha proposición, el 84,21% de los encuestados indicó estar de acuerdo en la necesidad de adquirir destrezas para el manejo de dicho tema.

15.- El analista de presupuesto requiere abordar análisis de textos para el desarrollo argumentativo de situaciones que se presenten en las misiones: dentro de las varias funciones del analista de presupuesto, se encuentra el abordaje de diversas situaciones en las cuales debe justificarse la pertienencia o no en la solicitud y utilización de recursos presupuestarios, para lo cual se requiere capacidad de redacción y de síntesis que escapan del conocimiento meramente técnico. En este apartado, el 84,21% indicó estar “muy de acuerdo” y “de acuerdo” en la necesidad que tiene hoy en día el analista de presupuesto en la capacidad para analizar y desarrollar textos (redacción, síntesis y justificación).

16.- Requiero reforzar conocimientos en materia de economía y política exterior para llevar a cabo de forma más óptima mis funciones como analista: finalmente, y luego de indicar la necesidad y pertinencia que reviste el conocimiento en materia de economía y política exterior de Venezuela para ejecutar las funciones como analista de presupuesto, el 86,84% de los usuarios objetos de esta investigación plasmaron a necesidad de reforzar los conocimientos en esta materia para desempeñar sus tareas y funciones de forma más óptima.

El anexo B sintetiza la tendencia de los usuarios de la investigación con respecto a cada afirmación o proposición planteada.

Los resultados de la presente investigación arrojan el reconocimiento por parte de los usuarios de investigación a su necesidad de estar constantemente capacitados para ejecutar mejor sus funciones como analista de presupuesto del Ministerio del Poder Popular para Relaciones Exteriores. Así mismo, la capacitación requerida hace énfasis en temas como economía nacional e internacional, Política Exterior, marco jurídico de la Administración Pública, así como métodos para mejorar la redacción y capacidad para el desarrollo argumentativo de texto. Asimismo, se indica la necesidad de reforzar todo lo que tiene que ver con el código de ética del funcionario público y los valores institucionales. Todo ello con el objeto de contribuir a la formación integral del analista de presupuesto, reconociendo que por el carácter que comportan sus propias funciones, inciden de manera importante y están relacionadas con la consecución de los fines y objetivos en materia de política exterior de Venezuela. Por lo que, las funciones de un analista de presupuesto presuponen una gran responsabilidad y compromiso, toda vez que repercute en el alcance de los fines de la República.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Efectuado el proceso de investigación, así como el de presentación, análisis e interpretación de los resultados de la misma, el autor establece las siguientes conclusiones:

Conclusiones Generales:

- Los presupuestos públicos reflejan de manera fidedigna las prioridades económicas y sociales de un estado. Por tanto, su análisis, monitoreo y seguimiento es fundamental para vigilar el cumplimiento de las metas explicitas de una política determinada y para defender los intereses y las necesidades de los sectores más vulnerables.

- Un presupuesto público es el documento que mejor traduce las políticas y los compromisos gubernamentales pues implica decisiones que determinan cómo se obtendrán los recursos y en qué serán gastados. Es la herramienta concreta mediante

la cual el gobierno instrumenta planes de acción y programas que deben estar enfocados a hacerle frente a los grandes retos nacionales.

- Los presupuestos son elaborados por los funcionarios encargados para dicha tarea, los cuales son los analistas de presupuesto adscritos a la Dirección de Presupuesto de cada Organismo. Dada la importancia que reviste el presupuesto público para el país, se hace entonces necesario que los analistas de presupuesto, quienes elaboran el presupuesto de los diversos organismos que conforman el aparato estadal, estén dotados de gran compromiso y conocimiento intelectual en la materia que corresponda.

- En el caso del Ministerio del Poder Popular para Relaciones Exteriores, los analistas de presupuesto no sólo deben poseer conocimientos en torno a la materia presupuestaria, contable o administrativa. El perfil que debe exigirse para este cargo, consta de una serie de aptitudes y conocimientos que sobrepasan lo meramente técnico. Se trata del abordaje en materia de economía, política exterior del país, plataforma jurídica de la administración pública nacional, planes nacionales de desarrollo, y el reforzamiento en lo concerniente a los valores institucionales y al código de ética del funcionario público.

- El analista de presupuesto de la Cancillería posee bajo su responsabilidad los procesos administrativos de Embajadas, Consulados, y de diversas representaciones acreditadas en el

exterior, lo cual le permite tener una relación constante con jefes de Misiones, Diplomáticos y personal administrativo nacional y local de los países en los cuales la República Bolivariana de Venezuela posee alguna representación. En consecuencia, dicho analista debe estar dotado de un gran sentido de pertenencia con el país, con la institución, y presentar interés en los temas conexos a sus funciones.

- Se ha demostrado la gran necesidad que existe en la actualidad de generar lineamientos de capacitación a los analistas de presupuesto del Ministerio del Poder Popular para Relaciones Exteriores. En principio, se resalta la importancia de la capacitación que de forma constante deben poseer los analistas en diversos temas, así como, en la configuración de un plan de recursos humanos para establecer programas de capacitación de acuerdo a las necesidades planteadas por los mismos usuarios de la investigación.

- De acuerdo a los resultados de la investigación, los analistas de presupuesto reconocen la necesidad de establecer programas de capacitación en los siguientes temas:

    - Economía Nacional e Internacional
    - Política Exterior de Venezuela
    - Normativa Jurídica de la Administración Pública Nacional
    - Desarrollo Argumentativo de temas (Capacidad de Redacción)

- Código de ética del funcionario público

De las conclusiones anteriores y luego del análisis de los resultados, pueden esbozarse los siguientes lineamientos para la Capacitación de los Analistas de Presupuesto del Ministerio del Poder Popular para Relaciones Exteriores.

I. Los programas de capacitación a ser aplicados, pueden ser diversos (cursos, seminarios, programas de actualización, conferencias, etc.) que incluyan los temas señalados en el punto anterior, a ser dictados en el Ministerio del Poder Popular para Relaciones Exteriores a los Analistas de Presupuesto. Dichos cursos deben ser autorizados por la Oficina de Recursos Humanos, y deben contener los siguientes subtemas:

    - El PIB nacional. Factores de crecimiento y decrecimiento. Indicadores económicos nacionales e internacionales.

    - Tipo de Cambio. Devaluación y Revaluación. Mercado cambiario.

    - Presupuesto Público Nacional y su relación con el estado Actual de la Economía. Indicadores del Presupuesto en Venezuela.

    - La Política Exterior de Venezuela dentro del marco constitucional y enmarcado en los planes nacionales de

desarrollo. Concepción ideológica de la Política Exterior de Venezuela.

- Todas las leyes relacionadas con el ámbito administrativo del sector público (Ley de Contrataciones Públicas, Ley de la Administración Pública Nacional y sus reglamentos, Ley contra la corrupción, etc.)

- Redacción y Ortografía.

- Código de Ética del Funcionario Público. Misión, Visión y Objetivos del Ministerio del Poder Popular para Relaciones Exteriores.

II. Establecer reuniones y mesas de trabajo con la Dirección de Planificación, con la Dirección de Recursos Humanos y con los Despachos de Viceministros (Asia Medio Oriente y Oceanía, África, América del Norte, América Latina y el Caribe, Europa), para unificar criterios en el manejo del Plan Operativo Anual Institucional, así como de cada unidad administrativa (Misiones Diplomáticas y Consulares).

III. Propuesta de modificación del perfil del Analista de Presupuesto del Ministerio: como ha quedado demostrado, es necesario reconfigurar la concepción del analista de presupuesto, ya que las funciones que ejercen sobrepasan las tareas, competencias y conocimiento que se le exige en base al perfil establecido por la Oficina de Recursos Humanos. Por lo tanto, se exhorta a esa Oficina a la revisión y adecuación del perfil de este cargo, para incorporarle las particularidades

y exigencias del mismo en base a la realidad funcional, y por ende, la revisión de la remuneración percibida por dichos trabajadores.

IV. Toda acción de capacitación deberá ir encaminada a desarrollar en el servidor público los conocimientos teóricos y/o técnicos, habilidades, actitudes y aptitudes que generen una mejora en sus capacidades y desempeño laboral que impacte en su área de trabajo.

V. Los servidores públicos autorizados para recibir acciones de capacitación serán notificados de tal situación, al igual que sus jefes inmediatos, con el objeto de justificar la ausencia de su área de trabajo.

VI. Las acciones de capacitación presencial se impartirán en las aulas o salas instaladas en el Instituto de Altos Estudios Diplomáticos “Pedro Gual”. Sólo por necesidades expresas de alguna de ellas, y de acuerdo a la disponibilidad de recursos, podrán impartirse fuera de las mismas.

VII. Se procurará que el personal que dicte los temas para la capacitación en las diferentes ramas de saberes, sean personal adscrito al Ministerio del Poder Popular para Relaciones con conocimiento y experiencia en el tema. En caso contrario, se contratará a personal especializado de acuerdo a la disponibilidad presupuestaria que se tenga.

VIII. La Oficina de Recursos Humanos coadyuvará para que los superiores jerárquicos valoren la importancia que reviste la capacitación para todo el personal, indistintamente de su grado, nivel, escolaridad, sexo, etcétera, ya que la misma

repercutirá en un mejor desempeño e integración de equipos de trabajo en su Unidad Administrativa.

IX. Los jefes inmediatos deberán facilitar a sus servidores públicos la asistencia y participación a las acciones de capacitación programadas.

X. Los participantes registrados para asistir a una acción de capacitación deberán respetar los horarios de inicio y término de las sesiones, así como tener una asistencia mínima del 80%.

XI. Todo servidor público que se inscriba en una acción de capacitación y que durante la impartición de la misma no se presente, deberá entregar la justificación correspondiente, revisada y autorizada por el superior jerárquico, a la Coordinación Administrativa de su Unidad Administrativa o, en su caso, a la Dirección de Capacitación y Desarrollo de Personal, según corresponda.

XII. La Oficina de Recursos Humanos implementará mecanismos de evaluación y seguimiento de las acciones de capacitación, a fin de verificar el aprendizaje, el impacto, proceso de trabajo y la atención a los usuarios:

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Burbano Ruiz, J; Ortiz Gómez, Alberto (1995) . *Presupuesto, enfoque de planeación y control de recursos*. 2da Edición. Colombia. Editorial Mc Graw Hill.

Paredes, F (2006). *Presupuesto público, aspectos teóricos y prácticos*. Departamento de publicaciones, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de los Andes (FACES-ULA) Mérida, Venezuela.

Sarmiento, E (1989). *Los presupuestos teoría y aplicaciones*. Universidad Distrital. Bogotá.

Ortíz, A. (2005). *Fundamentos de Finanzas Públicas*. Fundación Universidad de Bogotá Tadeo Lozano, Facultad de Contaduría, Colombia.

Maldonado-Bourgoin, C. (1994). *La Casa Amarilla. Enclave histórico de Venezuela*. Páginas VII-IX. Ediciones de la Presidencia de la República. Ediciones del Ministerio de Relaciones Exteriores.

Balestrini, M. (2001). *Como se elabora un proyecto de investigación*. Editorial Venezuela.

Sullivan, Arthur; Steven M. Sheffrin (2003). Pearson Prentice Hall. ed. Economics: Principles in action. Upper Saddle River, New Jersey 07458. pp. 502.

Bueno Campos, E. 1999.Gestión del conocimiento, aprendizaje y capital intelectual. Boletín Informativo, Club Intelectual (Esp) 1: 6, dic – enero.

Mancera, C. 1997. La competencia laboral en el ámbito de la educación en México. Citado por Soto Sánchez, R. En: La formación de los administradores en la sociedad del conocimiento: retos y oportunidades. Gestión y Estrategia (Mx) 15 (2): 3, enero-junio.

López Núñez, A. 2000 Gestión del conocimiento. ISCATN, (material mecanografiado), 17 h, p: 2.

Rutty, Maria Gabriela (2007). *Evaluación de impacto en la capacitación de recursos humano*. Tesis Doctoral en Administración. Universidad de Buenos Aires.

Mayurí Barrón, Jorge V. (2008). *Capacitación empresarial y desempeño laboral en el Fondo de Empleados del Banco de la Nación-FEBAN*. Tesis Doctoral en Educación. Universidad Mayor de San Marcos, Lima Perú.

Moreno Barrios, José A. (1995). *Capacitación y adiestramiento de personal del Departamento de Sistemas de FTME*. Tesis de Maestría en Ciencias de la Administración con Especialidad en Relaciones Industriales. Universidad Autónoma de Nuevo León, México.

María Gabriela Rutty y Norberto Gónrora. (2007). Evaluación de impacto en la capacitación de recursos humanos". Tesis Doctoral. Universidad de Buenos Aires.

Schon, D. (1992). "La formación de profesionales reflexivos. Hacia un nuevo diseño de la enseñanza y el aprendizaje en las profesiones". Ed. Paidós, España.

Arias, Fidias G. (2006). Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica. (5ª ed.) Caracas: Episteme.

Fox, D. J. (1981): El proceso de investigación en Educación. Eunsa, Pamplona.

Selltiz, C., y otros (1976): Métodos de investigación en las relaciones sociales. Rialp, Madrid.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Capítulo II del Régimen Fiscal y Monetario Sección Primera del Régimen Presupuestario.

Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público (LOAFSP). Gaceta Oficial Nro. 37.606 (09/01/2003)

Ley de Reforma Parcial de la Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público (LOAFSP). Gaceta Oficial Nro. 39.164. (23/04/2009)

Reglamento N° 1 de la Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público (LOAFSP)

Ley Orgánica de Planificación. Gaceta Oficial N° 5.554 de fecha 13 de
noviembre de 2001

Ley Orgánica de la Administración Pública. Gaceta Oficial N° 37.305 de fecha 17 de octubre de 2001.

Creación del Cargo de Administrador de Misión. Gaceta Oficial N° 37.388 de fecha 20/02/2002

Descripciones de las funciones, Papeles De las Definiciones, Responsabilidad: Analistas Del Presupuesto. Disponible en: http://www.jobbankusa.com/spanish/career_employment/budget_analysts/
job_descriptions_definitions_roles_responsibility.html
[Consulta 2012, Septiembre 02]

Capacitación. ASODEFENSA (Asociación Sindical del Ministerio de Defensa). Disponible en: http://www.asodefensa.org/portal/?page_id=4

Cabrera Rodríguez, J. *(2005, Julio 7). ¿Por qué es importante la capacitación?* Educación Gerencial. Disponible en: http://www.degerencia.com/articulo/por_que_es_importante_la_capacitacion [Consulta 2012, Septiembre 05]

Taller de Capacitación. Disponible en: http://nolycarrillo.jimdo.com/unidad-1/etapas-de-la-capacitaci%C3%B3n/ [Consulta 2012, Octubre 03]

La Capacitación en la administración de Recursos Humanos. Disponible en: http://www.rrhh-web.com/capacitacion.html (Consultado 2012, Octubre 03)

Órgano Judicial de la República de Panamá. *Analista de Presupuesto III. Disponible en* http://www.organojudicial.gob.pa/recursos-humanos/descripcion-de-cargos/analista-de-presupuesto-iii/ (Consultado 2013, Enero 15)

Fernández Sánchez, N. *(2005, Julio 7). Detección de necesidades de capacitación y educación continua. Un apoyo para el diagnóstico de necesidades de capacitació*n. Disponible en: http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/021123233415.html. (Consultado 2013, Enero 31)

ANEXOS

ANEXO A

ENCUESTA AL ANALISTA DE PRESUPUESTO DEL MPPRE

Instrucciones: El siguiente cuestionario pretende recoger información con el fin de determinar lineamientos para la capacitación del Analista de Presupuesto del Ministerio del Poder Popular para Relaciones Exteriores.

Con este objetivo, se ha diseñado el siguiente cuestionario, el cual está formulado de forma sumamente sencilla y digerible. Consta de 16 preguntas (basada en la escala de Likert), donde se hace un planteamiento específico, y el encuestado debe colocar una equis(x) en la respuesta que considere más acertada según su punto de vista. A continuación se coloca un ejemplo modelo:

N°	PLANTEAMIENTO	MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
1	Soy un excelente Funcionario Público	X				

Encuesta aplicada a los usuarios de la investigación

Cuestionario

N°	PLANTEAMIENTO	MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
1	Conozco la Misión, Visión y los Objetivos del MPPRE					
2	Poseo conocimientos y habilidades para ser un Analista de Presupuesto del MPPRE					
3	La generación de lineamientos para la capacitación del Analista de Presupuesto es necesaria para el MPPRE					
4	El dominio de la temática de Economía es importante realizar análisis y proyecciones económicas de las misiones					
5	La comprensión de los objetivos y metas establecidos en el Plan					

	Operativo Anual del Ministerio y de las Misiones, son necesarios para realizar una correcta Formulación Presupuestaria					
6	**El analista debe estar preparado para abordar la economía y la política de los países donde las misiones que le han sido asignadas se encuentran establecidas.**					
7	**Los dominios conceptuales en el tema de la Economía venezolana es fundamental para realizar un proceso de formulación presupuestaria del MPPRE**					
8	**Los conocimientos técnicos en materia de contabilidad, administración y presupuesto son suficientes para ejercer las funciones como Analista de Presupuesto del MPPRE**					
9	**La capacitación constante de los analistas de presupuesto es fundamental para lograr la eficiencia en sus funciones**					
10	**El analista de presupuesto requiere del desarrollo de contenidos relacionados con la ética del funcionario público, para el desarrollo de sus funciones**					
11	**El dominio de la temática de Política Exterior venezolana es fundamental para el Analista de Presupuesto del MPPRE**					
12	**Las funciones y tareas actuales del analista de Presupuesto son sumamente mecánicas y técnicas**					
13	**El analista de presupuesto requiere de destrezas en el manejo de la temática normativa y jurídica de la Administración Pública Nacional**					
14	**El analista de Presupuesto requiere destrezas para el manejo del Plan Económico y Social de la Nación**					
15	**El analista de presupuesto requiere abordar análisis de**					

	textos para el desarrollo argumentativo de situaciones que se presenten en las misiones.					

Validación del Instrumento

El instrumento diseñado anteriormente está validado por los siguientes profesionales:

1) Magaly Briceño. CI: 3.212.775

- ✓ Doctora en Educación
- ✓ Doctora en Ciencias Gerenciales
- ✓ Profesora de la UNEFA en el Seminario de Doctorado en Ciencias Gerenciales
- ✓ Coordinadora del Grupo Investigación Currículum-Docencia-Tecnología Educativa
- ✓ Experiencia de más de 16 años en el área de investigación
- ✓ PII Nivel C (Reconocimiento más alto del Ministerio del Poder Popular para Ciencia, Tecnología e Innovación)

2) Nera González. CI: 5.533.379

- ✓ Doctora en Ciencias Gerenciales
- ✓ Especialista en Gerencial Cultural
- ✓ Licenciada en Letras
- ✓ Profesora y Asesora académica y de investigación de las Jornadas de Tesis del Convenio Unefa-Cancillería

3) Wilson Rosales. CI: 17.848.688

- ✓ Cursando Maestría en Estadística en la Universidad Simón Bolívar
- ✓ Licenciado en Estadística
- ✓ Experiencia en el Área de Estadísticas del Ministerio de Agricultura y Tierras y actualmente labora en el área de Estadística del Ministerio del Poder Popular para Relaciones Exteriores.

Anexo B

Resultados globales de la encuesta aplicada a los usuarios de la investigación

	DE ACUERDO Y MUY DE ACUERDO
Conozco la Misión, Visión y los Objetivos del MPPRE	**94,74%**
Poseo conocimientos y habilidades para ser un Analista de Presupuesto del MPPRE	**81,58%**
La generación de lineamientos para la capacitación del Analista de Presupuesto es necesaria para el MPPRE	**97,37%**
El dominio de la temática de Economía es importante realizar análisis y proyecciones económicas de las misiones	**94,74%**
La comprensión de los objetivos y metas establecidos en el Plan Operativo Anual del Ministerio y de las Misiones, son necesarios para realizar una correcta Formulación Presupuestaria	**100,00%**
El analista debe estar preparado para abordar la economía y la política de los países donde las misiones que le han sido asignadas se encuentran establecidas.	**92,11%**
Los dominios conceptuales en el tema de la Economía venezolana son fundamentales para realizar un proceso de formulación presupuestaria del MPPRE	**92,11%**

Los conocimientos técnicos en materia de contabilidad, administración y presupuesto son suficientes para ejercer las funciones como Analista de Presupuesto del MPPRE	**57,89%**
La capacitación constante de los analistas de presupuesto es fundamental para lograr la eficiencia en sus funciones	**100,00%**
El analista de presupuesto requiere del desarrollo de contenidos relacionados con la ética del funcionario público, para el desarrollo de sus funciones	**97,37%**
El dominio de la temática de Política Exterior venezolana es fundamental para el Analista de Presupuesto del MPPRE	**86,84%**
Las funciones y tareas actuales del analista de Presupuesto son sumamente mecánicas y técnicas	**50,00%**
El analista de presupuesto requiere adquirir destrezas en el manejo de la temática normativa y jurídica de la Administración Pública Nacional	**92,11%**
El analista de Presupuesto requiere adquirir destrezas para el manejo del Plan Económico y Social de la Nación	**84,21%**
El analista de presupuesto requiere abordar análisis de textos para el desarrollo argumentativo de situaciones que se presenten en las misiones.	**84,21%**
Requiero reforzar conocimientos en materia de economía y política exterior para llevar a cabo de forma más óptima mis funciones como analista	**86,84%**

Anexo C

Cronograma de actividades

En este apartado, se describen las actividades, procedimientos, equipos y herramientas utilizadas para dar respuesta al objetivo general y específico planteado en torno a los “Lineamientos de Capacitación del Analista de Presupuesto del Ministerio del Poder Popular para Relaciones Exteriores”.

Fase 1: la primera fase de la metodología fue solicitar la aprobación por parte de la Máxima autoridad de la Dirección de

Presupuesto para la realización y aplicación del cuestionario al personal que labora en la Dirección.

Fase 2. Una vez obtenida la autorización, la fase dos tuvo como objetivo diagnosticar el área de trabajo, constatando la presencia de los analistas en sus puestos de trabajo y que la información obtenida en las estadísticas que maneja la Dirección en torno a la cantidad de trabajadores que laboran en ella, sea la correcta.

Fase 3. Reunión con los Coordinadores de las áreas a ser evaluadas, para concretar el momento oportuno para aplicar las entrevistas y los cuestionarios al personal que labora tanto en el área de Formulación presupuestaria como en el área de Control y Seguimiento Presupuestario.

Fase 4. Se tomará un día para aplicar el instrumento de recolección de datos. Luego de un tiempo prudencial, se recogerán las mismas para proceder a realizar más adelante el análisis pertinente de los resultados en torno al objeto de la investigación.

Fase 5. Análisis y procesamiento de la información obtenida tanto en las encuestas, como en las entrevistas no estructuradas.